

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

O CASO CECRISA S.A.: uma aprendizagem que deu certo

Nério Amboni

TESE SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE DOUTOR



0.267.163-3

Florianópolis, agosto de 1997

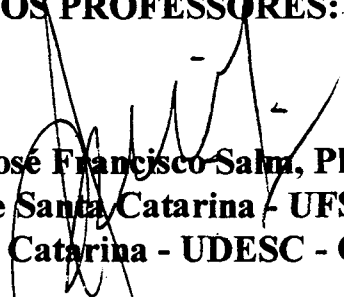
O CASO CECRISA S.A.: uma aprendizagem que deu certo

Nério Amboni


Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Mudança e Inovação Tecnológica), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.


Prof. Ricardo de Miranda Bácia
Coordenador do Curso

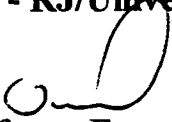
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:


Prof. José Francisco Salm, PhD
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/ Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC - Orientador)


Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Moderador)


Prof. Neri dos Santos, Dr
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)


Prof. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Dr
(Universidade Gama Filho - RJ/Universidade Estácio de Sá - RJ)


Prof. Francisco Afonso Evangelista Vieira, PhD
(George Washington University - USA -)

**Ao DINIS e IGNES,
meus pais, pelo carinho e dedicação.**

**À Neli, Narcisa, Joana, Rosimeri, Tânia e Paulo,
meus irmãos,
pelo apoio e incentivo, tornando possível a realização deste trabalho.**

**Ao Sardá, Ricardo, Marcelo, Jair, Renato e Luciane,
meus cunhados,
pelo apoio e colaboração.**

**À Nicole, Ronaldo, Douglas, Dandara, Natan e Maria Isabel,
meus sobrinhos.**

**Aos meus amigos Lafayette Cruz, Arnaldo José de Lima
e Ricardo Beggiato, pela colaboração e incentivo prestados durante toda
a realização do presente trabalho.**

O autor agradece às Instituições e as pessoas a seguir nomeadas:

- Grupo de Revestimentos Cerâmicos Cecrisa SA;
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, na
pessoa de seu Coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC;
- Centro de Ciências da Administração/ESAG/UDESC;
- Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência -
FUNDAÇÃO ESAG;
- Professor JOSÉ FRANCISCO SALM, pela dedicação e esforço prestado
como **ORIENTADOR** do presente trabalho.
- Professor JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JÚNIOR, pelo incentivo e
colaboração, como **MODERADOR** da Banca Examinadora na defesa de
Tese;
- Professor NERI DOS SANTOS, pelo incentivo e colaboração, como
integrante do Programa de Engenharia de Produção e como Diretor
Presidente da FUNCITEC/SC, em participar como membro da Banca
Examinadora;

- Professor RUI OTÁVIO BERNARDES DE ANDRADE, pelo incentivo e colaboração em participar como **EXAMINADOR EXTERNO** da Universidade Gama Filho e Estácio de Sá - RJ e como Presidente do Conselho Federal de Administração - CFA e da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração - CEEAD/SESu/MEC;
- Professor FRANCISCO EVANGELISTA VIEIRA, pelo incentivo e colaboração em participar como **EXAMINADOR EXTERNO** da George Washington University - USA -
- Professor Raimundo Zumblick, Reitor da UDESC, pelo incentivo e colaboração prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professor Osvaldo Momm, Diretor Geral do CCA/ESAG/UDESC, pelo esforço e motivação prestados no transcorrer do desenvolvimento de todo o trabalho;
- Professor Juarez Fonseca de Medeiros, Diretor Assistente de Pesquisa e Extensão do CCA/ESAG/UDESC, pelo apoio prestado em todos os momentos de angústia;

- Professor Hilton Amaral, Diretor Assistente de Ensino do CCA/ESAG/UDESC, pela compreensão prestada em todos os momentos da realização do trabalho;
- Professor Helge Detlev Pantzier, Presidente do Conselho Deliberativo da Fundação ESAG, pela colaboração e firmeza da conclusão do trabalho;
- Professor Mário César Barreto Moraes, Secretário Executivo da Fundação ESAG, pelo incentivo prestado na coleta de dados para consolidação do trabalho;
- Professor Gilson Luiz Leal de Meireles, ex-Diretor Geral do CCA/ESAG/UDESC, pelo incentivo e motivação demonstrada no transcorrer do desenvolvimento do trabalho;
- Professor José Carlos Kinchescki, ex-Diretor Assistente de Ensino do CCA/ESAG/UDESC, pela compreensão demonstrada no transcorrer do desenvolvimento do trabalho;
- Professor Carlos Passoni Júnior, ex-Coordenador de Pós-Graduação do CCA/ESAG/UDESC, pela firmeza e convicção demonstrada no transcorrer da realização do trabalho;
- Professor Amilton Giácomo Tomasi, ex-Coordenador de Estágios do CCA/ESAG/UDESC, pela paciência dedicada nos momentos de angústia;
- Professor Julíbio David Ardigo, Coordenador de Informática da UDESC, pela criação e apoio logístico prestado na área informacional;

- Dilmo, Sônia, Anamaria, Alcimar, Zulmira, Raquel, Sérgio, Marcelo e Rateck, funcionários do CCA/ESAG/UDESC, pelo apoio logístico prestado para a conclusão do trabalho;
- Cesario Rogerio, Presidente do Grupo Cecrisa SA; pela confiança depositada nos resultados do trabalho;
- Andrés Raimundo Federico Pesserl, Diretor Comercial do Grupo Cecrisa SA;
- Schage Santiago Sternberg Guinez, Diretor de Relações com o Mercado do Grupo Cecrisa SA;
- Júlio César Sônego, Diretor Industrial do Grupo Cecrisa SA;
- José Zimmermann Jr., Diretor Administrativo Financeiro do Grupo Cecrisa SA;
- Henrique Moura Pereira, ex- Gerente Corporativo de Recursos Humanos e Qualidade Total do Grupo Cecrisa SA;
- José Paulo de Bettio, Assistente de Qualidade do Grupo Cecrisa, SA;
- Líbio Liberato Dacoregio, Gerente da Unidade Industrial 2 - INCOSESA;
- Álvaro Artur de Luca, Gerente da Unidade Industrial 3 - CEMINA;
- Luiz Antônio Antonini, Gerente da Unidade Industrial 5 - ELDORADO;
- Luiz Alexandre Zugno, Gerente da Unidade Industrial 6 - PORTINARI;
- Aloísio Stupp, Gerente da Unidade Industrial 8 - CEMISA;

- Valcir Mantovani, Gerente Corporativo de Contabilidade, Custos e Orçamentos do Grupo Cocrisa SA;
- João Carlos Nedeff, Gerente Corporativo de Exportação do Grupo Cocrisa SA;
- Carlos Eduardo Portella, área manager do Grupo Cocrisa SA;
- Regina Fátima Costa, Gerente Corporativa de Recursos Humanos e Qualidade Total do Grupo Cocrisa SA;
- Rubens Moretti, Gerente Corporativo de Suprimentos do Grupo Cocrisa SA;
- Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

Lista de quadros e figuras.....	xiii
Resumo.....	xvi
Abstract	xvii
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Exposição do tema.....	01
1.2 Organização do estudo.....	06
1.3 Definição do problema, objetivos e relevância do estudo.....	13
1.3.1 Definição do problema.....	13
1.3.2 Objetivos.....	16
1.3.2.1 Geral.....	16
1.3.2.2 Específicos.....	16
1.3.2.3 Relevância do estudo.....	17
2 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE ADAPTAÇÃO COMO METÁFORA PARA O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES.....	27
2.1 Do planejamento financeiro à administração estratégica.....	28
2.2 O conceito de processo de adaptação das organizações.....	40
2.3 Teorias do desenvolvimento e do processo de mudança estratégica.....	42
2.4 O ambiente externo das organizações.....	47
2.5 Abordagens de adaptação das organizações.....	61
2.5.1 Ecologia populacional.....	62
2.5.2 Escolha estratégica e determinismo ambiental.....	67
2.5.3 Estrutura organizacional e variáveis situacionais.....	96
2.5.4 Abordagens do ciclo de vida, biográfica e contextualista.....	109
2.5.4.1 Abordagem do ciclo de vida das organizações.....	110

2.5.4.2 Abordagem biográfica.....	117
2.5.4.3 Abordagem contextualista.....	125
2.6 Organizações de aprendizagem.....	146
2.6.1 Disciplinas ou comportamentos essenciais das organizações de aprendizagem..	149
2.6.2 Características básicas das organizações de aprendizagem.....	165
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	181
3.1 A natureza da pesquisa.....	181
3.2 Caracterização da pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação.....	183
3.3 População.....	186
3.4 Definição constitutiva de termos e variáveis.....	187
3.5 Definição operacional de variáveis.....	190
3.6 Técnicas de coleta e tratamento dos dados.....	193
3.7 Limitações do estudo.....	198
 4 O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS.....	 201
4.1 A cerâmica na história.....	201
4.2 Diagnóstico setorial.....	208
4.2.1 A indústria cerâmica nacional.....	208
4.2.1.1 A indústria de revestimentos.....	209
4.2.1.2 Distribuição geográfica.....	216
4.2.2 Panorama internacional.....	217
4.3 Cadeia produtiva.....	220
4.4 Aspectos tecnológicos.....	223
4.4.1 Alternativas tecnológicas atuais e potenciais.....	226

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DAS

INFORMAÇÕES COLETADAS..... 238

5.1 Aspectos históricos.....240

5.2 Histórico da organização pesquisada.....241

5.3 O processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa SA no período

1980 a 1996..... 246

5.3.1 O período de expansão e de produção: 1980/90..... 247

5.3.1.1 Cadeia produtiva: do processo biqueima para o monoqueima..... 260

5.3.1.2 Modelo de Gestão do Grupo Cecrisa SA no período 1980/90..... 262

5.3.2 O período da crise: a fase concordatária.....267

5.3.3 O período de recuperação, reestruturação e modernização: 1991/96..... 269

5.4 Análise e interpretação do processo de transformação organizacional que

passou o Grupo Cecrisa SA, no período 1980/96 em relação a organização de

aprendizagem..... 308

5.5 Análise e interpretação das principais mudanças ocorridas no Grupo Cecrisa SA,

no período 1980/96 em relação aos fundamentos teóricos e empíricos que

circunscrevem as abordagens de adaptação organizacional discutidas no presente

trabalho..... 330

5.5.1 Vantagens dos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa em

relação a quantitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organi

zacional: uma discussão preliminar..... 341

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 362

6.1 Conclusões.....362

6.2 Recomendações.....	373
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	375
7.1 Bibliografia.....	378

LISTA DE QUADROS, FIGURAS e TABELAS

QUADRO 1 - Os cinco itens da Administração estratégica.....	34
QUADRO 2 - Características do Administrador estratégico.....	37
QUADRO 3 - Famílias básicas de teorias do desenvolvimento e do processo de mudança estratégica.....	46
QUADRO 4 - A organização e seu ambiente geral e operacional.....	52
QUADRO 5 - Os três tipos de problemas organizacionais.....	76
QUADRO 6 - Tipologia de estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa.....	85
QUADRO 7 - Efeitos dos quatro tipos organizacionais na tipologia escolha- determinismo nas variáveis ambientais.....	94
QUADRO 8 - Práticas da organização seguidas durante a evolução nas cinco etapas de crescimento.....	115
QUADRO 9 - Valores do fundador e da indústria.....	123
QUADRO 10 - Relação entre as disciplinas de aprendizagem discutidas por Senge (1994) e os comportamentos essenciais apresentados por McGill, Slocum Júnior (1995).....	150
QUADRO 11 - Tipos de estruturas organizacionais e potencial de aprendizagem.....	172
QUADRO 12 - Setores da indústria cerâmica.....	209
QUADRO 13 - Tipos de produtos cerâmicos, segundo o processo de fabricação.....	210
QUADRO 14 - Expansão do Grupo Cecrisa SA - 1971 a 1988.....	248
QUADRO 15 - Produção de pisos e azulejos do Grupo Cecrisa SA.....	249
QUADRO 16 - Comparando modelos de gestão.....	265

QUADRO 17 - Composição do Conselho de Administração.....	277
QUADRO 18 - Composição da Diretoria Executiva.....	277
QUADRO 19 - Fatores que caracterizaram o funcionamento do Grupo Cecrisa AS no período 1980/90 a 1991/96.....	306
QUADRO 20 - Dimensões predominantes no Grupo Cecrisa SA, no período 1980 a 1996, quando se leva em conta os modelos de gestão.....	308
QUADRO 21 - Resultados das melhorias e benefícios da aplicação do MASP.....	310
QUADRO 22 - Confronto entre organizações que estão aprendendo através das mudanças em relação ao processo de transformação organizacional por que passou o Grupo Cecrisa SA, no período 1980/96.....	315
FIGURA 1 - Evolução do planejamento estratégico.....	31
FIGURA 2 - Modelo geral do processo de controle.....	36
FIGURA 3 - Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação.....	70
FIGURA 4 - As cinco fases do crescimento	112
FIGURA 5 - Estrutura de pesquisa.....	130
FIGURA 6 - Cadeia produtiva genérica.....	221
FIGURA 7 - Fluxograma simplificado do processo de fabricação de pisos.....	222
FIGURA 8 - Fluxograma simplificado do processo de fabricação de azulejos.....	223
FIGURA 9 - Unidade Industrial 2 - Incocesa - Tubarão - SC.....	244
FIGURA 10 - Unidade Industrial 3 - Cemina - Anitápolis - GO.....	244
FIGURA 11 - Unidade Industrial 5 - Eldorado - Criciúma - SC.....	245
FIGURA 12 - Unidade Industrial 5 - Portinari - Criciúma - SC.....	245
FIGURA 13 - Unidade Industrial 8 - Cemina - Santa Luzia - MG.....	246

FIGURA 14 - Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.....	272
FIGURA 15 - Estrutura organizacional atual	276
FIGURA 16 - Preparação de massas.....	296
FIGURA 17 - Preparação do pó atomatizado.....	297
FIGURA 18 - Prensagem.....	298
FIGURA 19 - Secagem.....	299
FIGURA 20 - Esmaltação.....	300
FIGURA 21 - Estocagem.....	301
FIGURA 22 - Estocagem.....	301
FIGURA 23 - Forno.....	302
FIGURA 24 - Escolha.....	303
FIGURA 25 - Controle de qualidade.....	304
TABELA 1 - Evolução do setor de azulejos no Brasil (mil m ² /ano).....	213
TABELA 2 - Evolução do setor de pisos cerâmicos - empresas associadas a ANFACER (mil m ² /ano).....	214
TABELA 3 - Evolução do setor de azulejos e pisos cerâmicos - empresas associadas a ANFACER (mil m ² /ano).....	215
TABELA 4 - Produção regionalizada de revestimentos cerâmicos no Brasil - ano base 1991.....	216
TABELA 5 - Principais países produtores de revestimentos cerâmicos - 1995.....	217
TABELA 6 - Produção e exportação de revestimentos cerâmicos pelos três maiores produtores mundiais.....	219
TABELA 7 - Matriz energética - Brasil x Mundo.....	235

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral verificar que abordagem de adaptação estratégica, discutida pelos estudiosos da área, possibilita a compreensão do processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa S.A., localizado no Sul de Santa Catarina, verificado nos últimos 16 anos, e quais os seus reflexos para a aprendizagem organizacional. Na revisão bibliográfica, procurou-se contemplar aspectos relativos a evolução do planejamento estratégico, o conceito de processo de adaptação das organizações, as teorias acerca do desenvolvimento e do processo de mudança estratégica, ou seja, a do ciclo de vida, teleológica, dialética e evolução, as abordagens de adaptação das organizações, mais especificamente, as denominadas de ecologia organizacional, escolha estratégica e determinismo ambiental, estrutura organizacional e variáveis situacionais, ciclo de vida das organizações, biográfica e contextualista. A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, descritiva e avaliativa. A perspectiva da pesquisa é diacrônica e *cross sectional*. O método utilizado é o histórico interpretativo e o modo de investigação o estudo de caso histórico-organizacionais. Os dados foram coletados através de entrevistas do tipo não-estruturada, análise documental, observação e triangulação. O tratamento dos dados é predominantemente **qualitativo**. A partir da análise e interpretação dos dados, pode-se perceber que o Grupo Cecrisa SA, passou por três períodos, ou seja, o de EXPANSÃO e de PRODUÇÃO, o da CRISE e o de RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO. Fica evidente a figura do líder, no caso, o fundador da empresa no processo, principalmente no período de 1980 a 1990 e de consultores líderes no período 1991 a 1996. Os resultados demonstram, ainda, que a organização Cecrisa SA, segundo os períodos analisados, passou do estilo de gestão centralizador e personalístico para profissional e descentralizado; da estrutura organizacional familiar e verticalizada para uma estrutura flexível e ágil; do processo produtivo biqueima para a monoqueima e para a técnica monoporosa com a introdução do GLS; da infra-estrutura obsoleta para o domínio tecnológico; da produção de azulejos para a produção de pisos com maior valor agregado para diversificar o mix dos produtos; da centralização das informações financeiras para a transparência e obtenção do CVM e dos Custos ABC; do pouco uso da tecnologia da informação para sua consolidação através do Sistema de Faturamento Automático, Intranet CECRISA e Correio eletrônico; da comercialização efetuada por filiais para representantes com a criação de gerências regionais e de distribuidores no exterior; do colaborador cumpridor de ordens para o colaborador multifuncional; da comunicação informal para comunicação formal e informal; do simples sistema de produção para um sistema complexo; do planejamento a curto prazo para administração estratégica; do treinamento não sistemático para educação continuada; do enfoque no produto para o enfoque no cliente e do velho papel da gerência de Recursos Humanos para uma Gerência de Pessoas. Estas transformações demonstram que o Grupo Cecrisa S.A., passou de um modelo de gestão personalístico para um modelo de organização racional e em processo de aprendizagem. Os pressupostos da Qualidade Total Cecrisa encorajam muito mais os colaboradores em decorrência da abertura concedida pelos níveis superiores na resolução de problemas em busca da aprendizagem organizacional. Muitas ações implementadas em decorrência das melhorias e dos benefícios conseguidos através do MASP, têm favorecido algum nível de aprendizagem. A verificação da aprendizagem também pode ser observada no momento em que se comparou alguns exemplos de organizações que estão aprendendo com as mudanças, citadas pelos diferentes especialistas da área, em relação ao processo de transformação da organização em estudo. Observa-se que a organização pesquisada já apresenta evidências de uma organização que está aprendendo através das mudanças.

ABSTRACT

The present paper has the general purpose to verify what approach of strategic adaptation, discussed by the scholars in the area, enables the comprehension of the organizational transformation process of the Grupo Cecrisa S.A., located in the south of Santa Catarina, verified in the last 16 years, and what its reflexes to the organizational learning. In the bibliographical review, was tried to contemplate aspects related to the evolution of the strategic planning, the concept of the organizational adaptation process, the theories regarding the development and the process of the strategic change, that is, of the life cycle, theological, dialectic and evolution, the approaches of the organizational adaptation, more specifically, the ones denominated as organizational ecology, strategic choice and environmental determinism, organizational structure and situational variants, life cycle of the organizations biography and contextualist. The research in staff is of an exploratory, descriptive and evaluative type. The perspective of the research is diacronical and cross sectional. The utilized method historical interpretative and the mode of investigation, the study of historic-organizational case. The data was collected through interviews of the non-structured type, documental analyses, observation and triangulation. The treatment given to the data is predominantly qualitative. From the analysis and interpretation of the data, it's possible to realize that the Grupo Cecrisa S.A., has passed through three periods, that is, the EXPANSION and PRODUCTION ones, the CRISIS and RECUPERATION, RE-STRUCTUREZATION and MODERNIZATION. It's evident the leader's image, that is, the founder of the enterprise in the process, mainly in the period from 1980 to 1990 and the leader consultants in the period from 1991 to 1996. The results demonstrate, still, that the Cecrisa SA organization, regarding the analysed periods, has passed from the style of centralized management and personalistic to the professional and decentralized; from the verticalized and familiar organizational structure to a flexible and agile structure; from the productive process of biburning to the monoburning and the monoporous technic with the introduction of the GLS; the obsolete substructure to the technological dominion; from the production of tiles for the production of paving with more aggregated value to diversify the mix of the products, the centralization of the financial information for the transparency and obtainment of the CVM and the costs of ABC; of the little use of the information technology for the consolidation through the automatic invoicing system, Intranet Cecrisa and Correio eletrônico; of the commercialization effectuated by branches for the representatives with the creation of regional managment and of distributer in the exterior, from the order accomplisher collaborator to the multifunctional collaborator; from the informal and formal and informal communication ; from the simple production system to the complex system; from the short term planning to the strategic administration, from the non-systematic training to the continued education; from the focus on the product to the focus on the client and from the old role of the managment of the Human Resources to the Managment of People. These information demonstrate that the Grupo Cecrisa S A , has passed from the model of personalistic managment to the model of rational organization and in process of learning. The assumptions of the Cecrisa Total Quality encourage much more the collaborators due to the conceded opening by the upper levels in the solution of the problems pursuing the organizational learning. Many implemented actions due to the improvements and the benefits obtained through MASP, have favoured some learning level. The verification of the learning can also be observed at the moment that some examples of organizations that are learning with the changes have been compared, cited by the different specialist in the area , regarding the transformation process of the organization in study. It's observed that the researched organization already presents evidences of an organization that is learning through changes.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

O campo do comportamento organizacional surgiu para facilitar a compreensão e o gerenciamento de diversos comportamentos que ocorrem dentro de grupos e organizações. Com a evolução do comportamento organizacional, o trabalho de outros cientistas sociais, mais notadamente sociólogos e cientistas políticos, foi incorporado, trazendo questões relativas aos padrões de comportamento entre grupos maiores de pessoas e o comportamento de organizações como entidades, interagindo entre si e com o seu meio ambiente. O resultado tem sido uma conceituação mais ampla do campo e o desenvolvimento de modelos para a compreensão, o projeto e a administração desses comportamentos macroorganizacionais (Stoner, 1985; Champion, 1979).

A importância desse macrocomportamento se reflete na ênfase recente à adaptação da estrutura de organizações para atender às diversas restrições e pressões ambientais, criando culturas organizacionais para refletir a missão e as metas globais da organização, bem como para gerenciar a influência crescente de fatores externos na tomada de decisões e eficácia da organização, além de comportamentos microorganizacionais em geral.

No pensamento da administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. A eficácia e o sucesso dependiam da eficiência das operações internas. As organizações e políticas administrativas eram criadas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. Para os estudiosos do pensamento clássico, não era relevante verificar a adaptação da organização às mudanças no ambiente externo (Champion, 1979; Perrow, 1967; 1981).

Segundo Perrow (1967) e Morgan (1996), as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para inovação.

Circunstâncias de mudanças pedem diferentes tipos de ação e de resposta. Flexibilidade e capacidade de ação criativa, assim, tornam-se mais importantes do que a simples eficiência. É mais importante fazer a coisa certa no tempo preciso e de maneira suficientemente certa do que fazer bem a coisa errada ou aquilo que é certo tarde demais. Desta forma, a organização mecanicista torna-se vítima do tipo de “segmentalismo” que Kanter (apud Morgan (1996) mostrou e que acabou produzindo inquietações em muitas corporações modernas. A compartimentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos.

Por exemplo, os novos problemas, quando surgem, acabam freqüentemente ignorados porque não existem respostas já prontas. Ou então são focalizados a partir de uma forma fragmentada e não holística, podendo, assim, ser resolvidos através das políticas organizacionais, dos procedimentos e dos padrões de especialização já existentes.

Os problemas são freqüentemente agravados devido ao fato de que as definições mecanicistas das responsabilidades dos cargos encorajam muitos membros da organização a adotarem atitudes descuidadas e não questionadoras, tais como “não é minha responsabilidade preocupar-me com isso” ou “é responsabilidade dele, não minha”, ou “estou aqui para fazer aquilo que me dizem para fazer” (Burnes, Stalker, 1961).

O enfoque mecanicista da organização tende a limitar e não a ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servir aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno dos seus pontos fortes e potenciais.

Todavia, o macroambiente empresarial atual assume muitas formas diferentes. Embora alguns ambientes ainda possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser muito mais complexos e dinâmicos por natureza. Assim, as organizações são concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, já que qualquer coisa que acontece no ambiente maior pode afetar a organização e vice-versa.

Hall (1984) afirma que a ênfase no ambiente não é nova, mas parece ter sido redescoberta a partir dos anos 60. Este autor identifica algumas causas que proporcionaram a redescoberta do ambiente, como por exemplo: os limites das análises estruturais das décadas de 60 e 70; as considerações políticas que levam à preocupação com fontes de controle organizacional; e o interesse pelos efeitos das ações organizacionais, entre outros.

A imagem de sistema aberto e a importância dada à tecnologia nos anos 60 permitem considerar as características estruturais como reflexos das contingências ambientais e como respostas às mudanças ocorridas (Lawrence, Lorsch, 1973), às complexidades e incertezas (Woodward, Galbraith apud Pugh et al., 1969), também motivadas pela supremacia dos vínculos culturais, sociais e políticos entre organizações e ambientes aos aspectos tecnológicos (Scott, 1983).

Desta forma, com o deslocamento da ênfase para a organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser visto como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam potencial ou realmente (Hawley apud Hall, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos (Dill apud Thompson, 1976).

Por esta razão, para Lawrence, Lorsch (1973), em ambientes relativamente estáveis, as maneiras convencionais burocráticas de integração são adequadas, enquanto que em ambientes turbulentos as mesmas precisavam ser substituídas por outras formas, tais como

equipes de projetos multidisciplinares, indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflito.

Assim, a sobrevivência tem sido apresentada como um problema de adaptação, tendo a teoria contingencial se oferecido como um meio de identificação de padrões de “bom ajustamento”, mostrando como tais padrões podem ser alcançados.

Todavia, nos últimos tempos, este enfoque acabou estimulando sucessivas críticas dos teóricos e pesquisadores que concordaram com a visão organizacional de “seleção natural”.

“As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem (...) O ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, selecionando os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos” (Morgan, 1996, p. 69).

O enfoque da população-ecologia foi desenvolvido para neutralizar as distorções adaptativas geradas pela teoria contingencial. Como resultado, a visão da evolução organizacional procurou enfatizar a escassez de recursos de competição que permanece nas bases de seleção, ignorando o fato de que os recursos podem ser abundantes, bem como auto-renováveis e de que os organismos tanto colaboram como competem (Freemann, Hannan, 1983).

Muitos biólogos agora acreditam que seja o ecossistema como um todo que evolui e que o processo de evolução possa realmente ser compreendido somente diante da ecologia total. Dessa forma, a evolução deve ser sempre um padrão de relações que abrangem os organismos e os seus ambientes. A evolução envolve a “sobrevivência do ajustamento” e não apenas a sobrevivência do mais ajustado (Boulding, 1956).

Embora haja grandes discussões sobre o que deve ser o principal fator que influencia a sobrevivência, polemizando-se entre adaptação e seleção, tanto os teóricos da contingência quanto os ecologistas organizacionais são unânimes em acreditar que os problemas que as organizações modernas enfrentam originam-se de mudanças no ambiente (Hall, 1984; Morgan, 1996; Hannan, Freeman, 1977).

Contudo, no momento em que as organizações são vistas como fluxo e transformação, Morgan (1996) comenta que três imagens de mudança fornecem formas alternativas para se pensar no processo lógico da mudança. O ponto de vista autopoético indica que se pode melhor administrar a mudança com maior consciência dos processos auto-referentes, através dos quais se organizam e produzem os respectivos ambientes e que também existe a capacidade de se alterar a natureza da mudança, substituindo as imagens egocêntricas por outras que reconheçam a nossa interdependência em face dos outros. Aqui, a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. A perspectiva da causalidade mútua desenvolve um ponto de vista correspondente, ensejando uma particular atenção para a natureza das relações e interconexões, de forma a se gerenciarem e replanejarem estas relações no sentido de influenciar os padrões de estabilidade e mudança. O ponto de vista dialético incentiva a compreensão das oposições que geram a mudança, que determinam o universo e que administram a mudança pelo reenquadramento destas oposições.

Apesar das suas diferenças, estas três estratégias são complementares e podem, sem dúvida, ser integradas de forma a fornecer um mecanismo extremamente poderoso para influenciar a lógica com que se produz e reproduz o mundo em que se vive.

O processo de adaptação organizacional, assim, não pode ser entendido sob a ótica unidimensional e de forma quantitativa, por si só. O mesmo deve ser interpretado com a visão multidisciplinar e de modo qualitativo ao longo do tempo da própria organização para

que se possa entender os diferentes eventos (internos e externos) que contribuíram para o processo de adaptação organizacional, visando a permitir que as mesmas obtenham melhor proveito das potencialidades internas e externas para o incremento da organização de aprendizagem.

Procura-se, então, estudar o assunto adaptação organizacional para compreender o processo de transformação organizacional ocorrido nos últimos 16 anos no Grupo Cecrisa SA, localizado no Sul de Santa Catarina.

1.2 Organização do estudo

No **primeiro capítulo** deste estudo, além da exposição do tema e da sua organização, encontram-se a definição e a natureza do problema, apresentados de forma sucinta após breves comentários sobre o comportamento das organizações e dos dirigentes frente aos momentos de incerteza e de instabilidade, permitindo aos mesmos tirar maior proveito das potencialidades internas e externas, visando ao incremento da organização de aprendizagem. Na seqüência, apresentam-se os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo para o segmento pesquisado, bem como para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina - PPEPS/CTC/UFSC.

No **segundo capítulo**, são descritos os fundamentos teóricos sobre adaptação organizacional. Inicialmente, uma breve introdução dos antecedentes da administração estratégica, mais especificamente porque o assunto ganhou relevância a partir da década de 60.

Em segundo lugar, demonstra-se que o assunto pode ser estudado sob diferentes níveis de análise, ou seja, individual, grupal, organizacional e ambiental.

Em terceiro lugar, apresenta-se o conceito de processo de adaptação das organizações através de três significados: a) uma lógica que salienta a relação causal entre variáveis independentes e dependentes; b) uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações individuais ou organizacionais e; c) uma seqüência de eventos descrevendo a mudança das coisas através do tempo. Uma vez explicado o conceito de processo de adaptação, são descritas as quatro famílias básicas das teorias do desenvolvimento e mudança: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolução.

Em quarto lugar, apresentam-se as características do ambiente geral (variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas, culturais e sociais) e específico (clientes, fornecedores, órgãos regulamentadores e concorrentes), bem como o modelo de estratégias competitivas de Porter (1986) e os comentários de Austin (1990) em relação ao referido modelo.

Em quinto lugar, são descritas as principais abordagens de adaptação organizacional, discutidas pelos estudiosos da área. Inicialmente, exibem-se as diferenças básicas acerca do determinismo e do voluntarismo. Na seqüência, demonstra-se a abordagem escolha estratégica e determinismo ambiental discutida por Hrebiniack, Joice (1985). Para finalizar a questão da adaptação e do meio, são descritos os comentários de Miles, Snow (1978) a respeito do ciclo adaptativo, os fundamentos de Chakravarty (1991) relativos aos estudos de adaptação, bem como os argumentos de Thompson (1976) e Child (1972), dentre outros autores, em relação à escolha estratégica.

Em sexto lugar, destacam-se os fundamentos da abordagem da estrutura organizacional como decorrente das variáveis situacionais. As variáveis tecnologia e tamanho são discutidas para demonstrar que a estrutura organizacional pode ser resultante do tipo de tecnologia e das variações do tamanho da organização. Dentre os autores que se preocuparam com as possíveis associações estatísticas, estão Woodward (1977); Blau

(1965; 1984); Blau, Scott (1977); Perrow (1967; 1981), Thompson (1976) e Chandler (1962).

Em sétimo lugar, são apresentadas as abordagens de adaptação que se preocuparam mais com o processo a que se submeteram as organizações: ciclo de vida (por exemplo, Greiner, 1972), biográfica (por exemplo: Kimberly, Miles, 1980; Salama, 1992; Kimberly, 1979; Kimberly, Nielsen, 1975; Kimberly, Quinn, 1984; e Pettigrew, 1987) A abordagem contextualista decorrente da biografia da organização proposta por Child, Smith (1987) e por Pettigrew (1987) demonstra que a análise da mudança estratégica deve focar o contexto, o conteúdo e o processo. Estudos de casos também são demonstrados para ilustrar o tema adaptação organizacional, como, por exemplo, os realizados por Miles, Snow (1986) sobre o processo de adaptação ocorrido na PPV; a análise de Pettigrew (1987) acerca do processo de escolha estratégica da Indústria Química; a análise de Salama (1992) a respeito da mudança cultural e privatização ocorridas na Jaguar, British Nuclear Fuels, British Airways British Airports Authority, dentre outros.

Para finalizar o segundo capítulo, são apresentados os fundamentos básicos relativos às organizações de aprendizagem discutidos por Schon (1971), Senge (1994), Garvin (1993), McGill, Slocum Júnior (1995), Pedler et al (1988), Jones, Hendry (1992), Drucker (1988), Nokara (1991), além de outros autores da área. Na sequência, mostra-se as disciplinas ou comportamentos essenciais das organizações de aprendizagem discutidas por Senge (1994) e McGill Slocum Júnior (1995), ou seja, raciocínio sistêmico, domínio pessoal ou maestria pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em equipe. Para tanto, estão os exemplos de empresas que aprendem através das mudanças para facilitar o entendimento de cada disciplina de aprendizagem. Cita-se ainda, os fundamentos discutidos por Covey (1994) acerca do comportamento dos líderes baseados em princípios

e, por fim, as características básicas das organizações de aprendizagem, dentre outros aspectos.

O terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, demonstra-se a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional, no momento em que se observa que grande parte das pesquisas desenvolvidas é ahistórica e acontextual por estar apoiada no quadro de referência preenchido pela teoria positivista e estruturalista (Pettigrew, 1987). Mouzelis (1967) reforça a questão ao comentar que as teorias administrativas são também ahistóricas e acontextuais. A compreensão desta dinâmica, passa a exigir não mais a quantificação e a explicação dos fenômenos sociais, mas sim a utilização de quadros de referências adequados da pesquisa qualitativa que contribuam para o entendimento do assunto em questão.

Em segundo lugar, a caracterização do estudo como sendo exploratório, descritivo e avaliativo. Para esclarecer esta caracterização são descritos os fundamentos da dimensão do *é* e do *deve ser* (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979).

Em terceiro lugar, são descritos o método, o modo de investigação e a perspectiva do estudo em pauta. Como a perspectiva do estudo é diacrônica e *cross sectional*, o método que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o histórico interpretativo e o modo de investigação o estudo de caso histórico-organizacionais.

Em quarto lugar, mostra-se que a população do presente estudo é constituída pelo Grupo Cecrisa SA, com suas respectivas Unidades Industriais.

Em quinto lugar, apresentam-se as definições constitutivas de variáveis e as categorias de análise das variáveis em estudo, como por exemplo, adaptação organizacional, eventos internos e externos, organização de aprendizagem e ambiente externo.

Em sexto lugar, as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas, ou seja, a entrevista não-estruturada, a análise documental, a observação participante e a triangulação. Os dados são examinados de modo qualitativo.

Por fim, mediante a análise qualitativa dos dados, é possível construir quadros com fatores internos e externos de caracterização (eventos/atividades) acerca do assunto em questão.

O **quarto capítulo** a evolução da história da cerâmica no mundo e no Brasil, o diagnóstico setorial da indústria nacional de revestimentos cerâmicos, a evolução do setor de pisos e azulejos no Brasil, desde 1980 até 1996 em termos de produção, exportação e consumo aparente, a produção regionalizada de revestimentos cerâmicos no Brasil em 1991, o panorama internacional com os principais países produtores de revestimentos cerâmicos e a produção e exportação de revestimentos cerâmicos pelos três maiores produtores mundiais. Além destes aspectos, demonstra-se a cadeia produtiva de modo genérico, mais especificamente, o processo de produção monoqueima de pisos e azulejos, assim como as alternativas tecnológicas atuais e potenciais para o setor.

No **quinto capítulo**, num primeiro momento, é apresentado um breve histórico do município e do Grupo Cecrisa SA, para familiarizar o leitor acerca das principais transformações organizacionais (mudanças estratégicas) por que a mesma passou no período de 1980 a 1996.

Em segundo lugar, demonstra-se as principais mudanças estratégicas implementadas pela referida organização. O processo de transformação organizacional é descrito em três momentos, ou seja, num primeiro momento, procura-se descrever e caracterizar o processo de transformação por que passou a organização o grupo Cecrisa SA no período de 1980 a 1990, denominado de período de EXPANSÃO e PRODUÇÃO; num segundo momento, descreve-se o período de dificuldade vivenciado pela organização denominado de CRISE,

mais especificamente, no ano início de 1990; e por último, procura-se descrever as principais mudanças implementadas pela mesma relativas a RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO da organização em estudo.

No período de 1980/90, procura-se mostrar a produção do Grupo Cecrisa SA, bem como as Unidades Industriais que foram adquiridas, construídas e desativadas. Ao mesmo tempo são lembrados os acontecimentos macroeconômicos da década. Além disso, observa-se que a cadeia produtiva passou do processo de fabricação biqueima para o monoqueima e que o modelo de gestão praticado no período caracteriza-se muito mais como personalístico do que burocrático, ao se considerar os fundamentos teóricos discutidos por McGill, Slocum Júnior (1995) sobre os modelos de gestão burocrática, personalista, racional e de organização que aprende.

Na sequência, como fase intermediária, apresentam-se depoimentos dos dirigentes sobre o período de CRISE decorrente do estabelecimento de oito concordatas em 1991.

Em terceiro lugar, as principais mudanças estratégicas implementadas de 1991/96 pelo Grupo Cecrisa SA, no período denominado de RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO, que reflete o modelo de gestão, estrutura organizacional, mix dos produtos, desativação de unidades industriais, transparência das informações financeiras e recuperação do crédito, o processo de informatização e da tecnologia de informação, estrutura comercial, desenvolvimento de novos produtos, meio ambiente, recursos humanos e cadeia produtiva utilizada no processo de fabricação. De posse destas informações, procura-se fazer um paralelo do que ocorreu no período 1980/90 em relação ao período 1991/96, para demonstrar as principais mudanças estratégicas da organização em estudo.

Para concluir este tópico, demonstra-se a partir das mudanças estratégias implementadas no período em análise, que o Grupo Cecrisa SA passou de modelo

personalista para o de solução de problemas e de aprendizagem. Para compreender ou verificar se realmente o Grupo Cecrisa SA, apresenta evidências de uma organização que aprende, basta conhecer os exemplos de empresas que estão aprendendo com as mudanças. De posse destes exemplos, procura-se fazer um paralelo em relação as mudanças vivenciadas pela organização em estudo, principalmente, as relativas ao período 1991/96. Exemplos de empresas, consideradas neste trabalho, que estão aprendendo com a mudanças, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), Band (1997), Hamel, Phahalad (1991), Peters (1988), e Jacob (1993) são as seguintes: Honda, Motorola, Nissan, Whirlpool, Arthur Andersen, Zoológico de San Diego, Design Automation Division (DAD) da Texas Instruments (TI), Novellus Systems Inc., Wal Mart e Royal Dutch/Shell.

Em quarto lugar, analisa-se o processo de transformação organizacional em relação as abordagens de adaptação, para mostrar ao leitor que o processo de transformação organizacional por que passou ou passa uma organização não pode ser explicado e entendido a partir de uma única abordagem. Fica evidente a presença de características das diferentes abordagens de adaptação organizacional levadas em conta no presente estudo. Para finalizar este tópico, discuti-se a necessidade da combinação das características das abordagens contextualista, biográfica e do ciclo de vida das organizações em relação as demais abordagens, principalmente, quando se procura prescrever as vantagens da utilização dos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa em relação a quantitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional.

No **sexto capítulo**, apresentam-se as conclusões do referido estudo a partir do objetivo geral que se pretendia alcançar.

No **sétimo capítulo**, são apresentadas as referências bibliográficas a respeito do assunto em questão. Percebe-se um número expressivo de referências bibliográficas datadas

dos anos 70 e 80. Isto porque, como já foi discutido, o interesse pelas interfaces organização-ambiente só evoluiu no final da década de 60.

1.3 Definição do problema, objetivos e relevância do estudo

1.3.1 Definição do problema

O assunto adaptação organizacional vem sendo muito discutido por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente da organização (interno e externo) altera-se de modo muito rápido e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas bem como para as potencialidades e fraquezas internas, poderão perder em termos de competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

Além disto, têm-se observado aceleradas transformações nos campos econômico, político e social decorrentes dos avanços tecnológicos sem precedentes, que acabaram produzindo o fenômeno da globalização da economia. O que poucos dirigentes vêm percebendo é a extensão dessas mudanças que alteram radicalmente nossas vidas, os negócios e própria geopolítica mundial.

A conscientização sobre esse novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem. Segundo Alencar (1995, p. 2), “já se faz presente a demanda de novas estruturas por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas dos requisitos da era da informação. Para as nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer delas a crescer muito menos que o seu potencial permite, a

oferecer uma qualidade de vida a seus cidadãos muito aquém de suas potencialidades e a se tornar dependente”.

É provável também ser esta uma das poucas oportunidades oferecidas pela parcela substancial de empresas brasileiras de se capacitar para sobreviver na sociedade da informação. Por isso, o conhecimento está mudando a forma de se produzir e fazer negócios.

Estes aspectos abordados, como exemplos, têm contribuído para se entender por que muitas organizações perdem vantagem competitiva, ou seja, se o líder da organização não consegue enxergar as exigências do mercado, a organização com certeza pode implementar estratégias, muitas vezes, não condizentes com a capacidade organizacional e material da mesma (Amboni, 1995b).

Tomando-se por base as considerações feitas, até então, para facilitar a compreensão do tema e da problemática, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

***QUAIS AS ABORDAGENS DE ADAPTAÇÃO
ESTRATÉGICA DEFINIDAS PELOS ESTUDIOSOS DA
ÁREA, QUE POSSIBILITAM A COMPREENSÃO DO
PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL
OCORRIDO NO GRUPO CECRISA SA, NOS ÚLTIMOS
16 ANOS?***

Vale ressaltar que a problemática em questão não tem a intenção de reunir e confrontar dados estatísticos entre variáveis independentes e dependentes para obter

explicação das mesmas no decorrer do tempo. Também não fica evidente, a priori, a (s) abordagem(ns) de adaptação que se pretende levar em conta para compreender o processo de transformação organizacional ocorrido nas organizações em estudo.

No momento em que não se define, a priori, as variáveis e/ou abordagens, é possível obter *insights* relevantes para o entendimento global e não segmentado. Dessa forma, fica evidente o processo de construção e reconstrução exigido pela pesquisa qualitativa para facilitar o entendimento do fenômeno em questão. O que se quer dizer é que o processo de adaptação estratégico porque passou a organização em estudo pode ser compreendido através das diferentes características que fundamentam cada abordagem. Por exemplo, a transformação organizacional num determinado período pode ter sido decorrente do voluntarismo, enquanto em outros períodos pelo determinismo como é visto no referencial teórico.

Além disso, percebe-se que o presente estudo limita-se a verificar o processo de transformação organizacional ocorrido nos últimos 16 anos no Grupo Cecrisa SA localizado no Sul de Santa Catarina. Os resultados deste estudo não permitem, assim, generalizações acerca das ações estratégicas implementadas para outras organizações do Setor Cerâmico de grande, médio e pequeno porte existentes em Santa Catarina.

Feitas as ressalvas preliminares a respeito da questão, como outras constantes no capítulo 3, mais especificamente, no item limitações do estudo, apresentam-se o objetivo geral (alvo que se pretende alcançar) e os específicos para a consolidação do mesmo.

1.3.2 Objetivos

1.3.2.1 Geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral verificar quais as abordagens de adaptação estratégica, discutidas pelos estudiosos da área, possibilitam a compreensão do processo de transformação organizacional ocorrido no Grupo Cecrisa SA, nos últimos 16 anos e quais os seus reflexos para a aprendizagem organizacional.

1.3.2.2 Específicos

As etapas de trabalho empírico necessárias à consecução do objetivo geral são as seguintes:

- levantar junto à literatura especializada os modelos de adaptação estratégica discutidos pelos estudiosos da área;
- verificar as similaridades e diferenças das abordagens de adaptação discutidas pelos estudiosos da área;
- resgatar, dos últimos 16 anos, as abordagens de adaptação estratégica que serviram de base ao processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa SA;

- verificar se as estratégias implementadas no Grupo Cecrisa SA, nos últimos 16 anos, contribuíram ou não ao incremento da aprendizagem organizacional;
- propor uma abordagem combinada de adaptação organizacional a partir da interpretação dos fundamentos teóricos discutidos pelos estudiosos da área e dos dados levantados junto ao Grupo Cecrisa SA, de forma a consolidar a utilização dos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa no desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional.

1.3.2.3 Relevância do estudo

Este estudo justifica-se no momento em que se procura verificar que abordagem de adaptação estratégica, discutida pelos estudiosos da área, possibilita a compreensão do processo de transformação organizacional ocorrido no Grupo Cecrisa SA nos últimos 16 anos e se o mesmo contribui ou não para a aprendizagem organizacional, de forma a assegurar maiores níveis de competitividade, qualidade, produtividade e legitimidade num mercado global.

O movimento da economia mundial rumo à globalização vem redefinindo os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergirem novas organizações de sucesso e tornando obsoletas as incapazes de se adaptar ao novo ambiente. Países emergentes assumem a liderança internacional em determinadas indústrias, enquanto, em outras nações setores aparentemente consolidados vêem sua sobrevivência ameaçada ou se defrontam com processos de desidustrialização.

Diante dessas transformações, múltiplos são os desafios para a produção *Made in Brazil*. Embora tenha alcançado, já no início da década de 80, um alto grau de diversificação da pauta de produção, a indústria brasileira apresenta grandes disparidades competitivas entre setores e organizações de um mesmo setor, forçadas, obviamente, a se preocupar mais com o lucro financeiro proporcionado pelos altíssimos juros puxados pela inflação desenfreada. Em razão disso, ainda convivem no país organizações e ramo industriais modernos com desempenho de excelência internacional e outros muito defasados em produtos, processos e técnicas de gestão da produção (Kupfer, 1996; Baumann, 1996; Bruseke, 1996).

Essa característica ficou evidente após o longo período em que a indústria se viu imersa em um quadro de instabilidade e estagnação da produção. A perda do dinamismo macroeconômico refletiu-se tanto na forte contração das taxas de investimentos (de cerca de 23% do PIB, em 1980, para 16%, em 1995, segundo dados do IBGE), quanto na mudança qualitativa das estratégias empresariais, que, progressivamente, foram se tornando mais defensivas. Como reação à crise, as organizações adotaram, segundo (Ferraz et al. 1995), estratégias de sobrevivência que seguiram, basicamente, três etapas.

Na primeira metade da década de 80, as ações empresariais envolveram a incorporação de equipamentos de automação industrial de base microeletrônica, motivadas pela busca de maior qualidade dos produtos, de modo a atender às especificações mais rígidas vigentes no mercado internacional. Essa estratégia concentrou-se em determinadas indústrias, particularmente de calçados, siderurgia e abate de aves.

Na segunda metade da década, diante da iminência do processo de abertura comercial às importações (sinalizada pela revisão tarifária de 1987), as estratégias de modernização se reorientaram para a sobrevivência no mercado interno. As organizações

passaram a privilegiar o aumento da produtividade e adotaram novas técnicas organizacionais como forma de incrementar a qualidade.

Com o prolongamento da recessão pelos anos de 1990 a 1992, a busca de redução de custos atingiu os processos produtivos, trazendo novas e decisivas características à modernização. Diversas organizações implementaram programas de reestruturação, que incluíram desde a redução das linhas de produtos, concentrando as atividades nas chamadas *core competences*, até a desverticalização da produção, com aumento do conteúdo importado e terceirização das atividades de apoio à produção. Essas estratégias de *downsinzing*, muito praticadas, embora tenham apresentado reflexos desestruturantes sobre o mercado de trabalho e as redes de fornecedores, propiciaram ganhos significativos de produtividade em curto período, sem exigir realização de investimentos significativos.

Barboza (apud Saraiva, 1996) explica que no processo de produtividade, as organizações estão utilizando estratégias e técnicas combinadas como gestão da produção. “Há um dilema vivido pelas empresas: ou aumentam a competitividade - leia-se produtividade - para sobreviver ou fecham, o que será pior para a renda. O aspecto perverso é a queda do emprego em primeiro momento, mas, para o país, o balanço será positivo” (Barboza apud Saraiva, p.12)

Para o autor, o foco do movimento da produtividade de 1990 a 1996 foi o combate às ineficiências. Entre 90 e 95, não houve grande volume de investimentos para a criação de novas fábricas. Aumentou a produtividade com a mesma estrutura industrial, utilizando novas técnicas de melhoria de gestão, como a terceirização, métodos de fabricação *just in time*, *redução do lead time*, *layout*, células de produção, entre outras.

Todavia, com a automatização o desafio no futuro será o de incrementar o desenvolvimento. Além disso, as organizações entram em outro estágio da competitividade,

que é o de agregar a seus produtos à diferenciação que derrube o concorrente. E entram fatores estéticos e de funcionalidade, como *design*, adaptações ergonômicas, manejo ou preparo rápido, dentre outros.

No que se refere à importância dos investimentos na produção para incrementar a produtividade, a avaliação de Barboza (apud Saraiva, 1996) é corroborada pelas estatísticas sobre a evolução da taxa de Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) - investimento em máquinas e equipamentos, fundamental tanto para justificar a automatização da produção quanto para aumentar a sua própria capacidade de produção - cuja média, na primeira metade dos anos 90, quando a indústria dos país alcançou altos índices de produtividade, foi apenas 14,5% do PIB. Esta taxa já superou os 25% no início dos anos 70 - durante o milagre econômico - e começa a apresentar sintomas de forte recuperação em 1996.

De acordo com estimativa do IPEA a FBCF, a produtividade chegou a 16,2% no primeiro semestre de 1996, indicadando a disposição dos empresários de investir no aumento da produção e na aquisição de máquinas e equipamentos para atualização tecnológica de seu parque industrial.

Segundo Considera (apud Saraiva, 1996), “quando a economia era fechada, a competição limitava-se ao contexto interno. Isso, naturalmente, empurrou grande parte das empresas ao atraso, até porque não havia preocupação com o ganho produtivo. Houve uma mudança irreversível e a abertura econômica forçou as empresas a ganhar escala e a investir no aumento de tecnologia, em treinamento, em automatização. É incontrolável o crescimento da produtividade; é condição de sobrevivência para as empresas...” (p.13).

Na medida em que a tecnologia passou a definir a dinâmica da qualidade de vida dos povos e, ao mesmo tempo, cada vez mais levar em conta a preservação dos recursos naturais, o domínio das técnicas de gestão e manutenção da qualidade é indispensável à participação de qualquer setor produtivo em um mercado globalizado e competitivo.

A visão moderna da qualidade está totalmente associada ao atendimento à necessidade de satisfação do cliente. Assim sendo, a qualidade abrange não somente produtos mas, também, serviços e, especificamente, os processos que geram aqueles produtos e serviços. Uma visão adicional é a de que toda organização, além dos clientes externos, conta, também, com clientes e fornecedores internos (Juran, 1992).

Todavia, o simples conhecimento das ferramentas e da sua metodologia de aplicação não é suficiente para que a cultura da Qualidade Total seja absorvida e adotada pelas pessoas que constituem a organização. Para Barreto Pinto (1996), "cada indivíduo tem necessidades físicas, lógicas e emocionais que precisam ser atendidas, para fazer com que ele se sinta útil e valorizado, enquanto ser que faz parte de uma sociedade e, no caso específico, de um sistema organizacional"(p.40). A organização deve cuidar para que se crie um ambiente propício à sementeira das inovações que impliquem mudança de cultura.

Assim, o ponto essencial a ser alcançado no que se refere às mudanças na cultura de uma organização é o ser humano, que indubitavelmente precisa ser treinado e educado para trabalhar de modo cooperativo e interativo. O que importa, portanto, é a qualidade com o "q" maiúsculo, de forma a ser entendida como uma nova tecnologia para a gestão da empresa em ambientes globalizados.

Por esta razão, o processo de globalização é irreversível e envolve sete paradoxos que merecem análise, segundo Baumann (1996):

* a maior interdependência com outras economias demanda adaptação dos sistemas produtivos e da capacidade de assegurar competitividade de forma sistêmica: em um mercado internacional não competem apenas empresas, mas, também, sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizações sociais, o que denota crescente vínculo entre empresas e o sistema educacional, infra-estrutura tecnológica. relações gerenciais-

trabalhistas, sistema financeiro, etc. O paradoxo é que a competitividade no mercado internacional requer estímulos localizados e ambiente macro e mesoeconômico (infra-estrutura, capacitação da mão-de-obra e difusão de tecnologias) favorável, mas as próprias pressões tornam difícil a identificação dos objetivos puramente nacionais;

* o processo de globalização ocorre sobretudo na América Latina -, de forma simultânea, com processos de regionalização. Enquanto a globalização é um movimento espontâneo de fatores de produção, a regionalização é uma decisão política. E enquanto a globalização privilegia valores gerais, a regionalização intensifica valores locais. Mas, tanto uma quanto a outra advoga por unidades administrativas menores, porque requer autodeterminação. Isso parece ser uma tendência universal: o próprio crescimento demográfico torna difícil a administração de forma centralizada;

* as negociações internacionais ocorrem entre Estados-nações, em focos multilaterais estabelecidos. Ao mesmo tempo, ocorre aumento da importância relativa de agentes - como as multinacionais e as Organizações Não-Governamentais - ONG - sem representatividade explícita;

* a globalização é acompanhada do surgimento de um mercado de trabalho mundial, a ponto de a regulamentação da mão-de-obra migrante ter se tornado um tema importante nas negociações internacionais. Ao mesmo tempo, dada a maior mobilidade do capital em relação ao trabalho, as empresas transnacionais têm podido contar com uma força de trabalho dispersa, reduzindo o poder dos sindicatos, o que tem tornado mais fácil a adoção de subcontratação e diversificação de linhas de produção;

- * a globalização homogeneiza padrões de demanda, ao mesmo tempo em que leva à fragmentação produtiva e à diferenciação dos produtos;
- * a globalização estimula, simultaneamente, a competição entre organizações e a formação de alianças empresariais, permitindo romper os oligopólios estabelecidos, o que leva ao dilema de como criar condições favoráveis para acumulação de capital em certas indústrias, sem provocar entraves às transações internacionais; e
- * a globalização leva à individualização da produção (organizações buscam explorar cada vez mais segmentos específicos de mercado) como contrapartida à universalização do consumo.

Assim, o novo cenário globalizado abre caminhos para uma série de oportunidades, pela velocidade das informações, de romper estruturas oligopólicas estabelecidas, por estimular a reflexão sobre o papel do Estado, por forçar a melhoria das condições de competitividade sistêmica, entre outros fatores. No entanto, a falta de reconhecimento das peculiaridades do processo e/ou a não-adaptação a suas particularidades pode induzir a efeitos desestabilizadores dos fluxos financeiros ou a perda de oportunidades. A globalização exerce pressão crescente sobre os governos para que liberalizem suas políticas relativas às transações internacionais e as alinhem em cada vez mais áreas, mesmo aquelas não diretamente vinculadas ao setor externo.

Também como consequência da globalização, existe uma progressiva interação com os fluxos financeiros internacionais e, portanto, a política cambial não pode ser desenhada apenas a partir de indicadores de custos produtivos.

exemplo, mas incapaz de criar mercados futuros, não foge à estafante rotina de tentar se manter um passo à frente das margens de lucro em constante declínio, advindos dos negócios do passado. Como exemplo, citam-se as organizações que começaram a década de 80 como líderes do setor, mantendo a sua posição de liderança intacta e inalterada. Outras foram surpreendidas pela erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e de regulamentação, e pela magnitude da produtividade e ganhos obtidos por seus concorrentes não tradicionais. As bases para o sucesso obtido no passado foram abaladas e fragmentadas quando, na maioria dos casos, a topografia do setor mudou mais rápido do que a capacidade da alta gerência de reformular suas crenças e premissas básicas sobre que a mercados deveria servir, que tecnologias deveria dominar, que a clientes deveria atender e como obter o melhor desempenho dos funcionários.

Quando se fala na reformulação de crenças e premissas das pessoas que fazem parte da organização, torna-se evidente a urgência de se consolidar novos arranjos organizacionais, gerenciais e operacionais que assegurem o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Barreto Pinto (1996), por esta razão, advoga que não basta o capital humano ter conhecimento das ferramentas e da metodologia da qualidade total. Fica evidente no depoimento da autora, que novos comportamentos devem ser cristalizados através de estratégias que fortaleçam o desenvolvimento do homem na sua totalidade.

Além das contribuições ressaltadas no presente estudo para o Grupo Cecrisa SA objeto do presente estudo, o mesmo também pode proporcionar para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC - o aperfeiçoamento de estratégias já desenvolvidas, visando ao fortalecimento e/ou à redefinição de metodologias que incrementem o caráter

Um contexto globalizado também implica riscos e oportunidades, tais como: a maior disponibilidade de recursos possibilita o financiamento de projetos; a maior facilidade de comunicação pode facilitar programas do tipo educação à distância; e a abertura do mercado nacional a empresas de serviços, como nas áreas de saúde, seguros e construções, pode ajudar a reduzir os custos para os consumidores.

Diante do exposto, fica evidente a relevância do presente estudo, já que o mesmo pode subsidiar o estabelecimento de ações por parte dos dirigentes do Setor Cerâmico no sentido de consolidar níveis incrementais de legitimidade junto aos públicos internos e externos em ambientes globalizados, principalmente mediante o estabelecimento de ações que tenham por objetivo o fortalecimento e/ou deflagração da aprendizagem organizacional

A questão da legitimidade torna-se relevante, como foi ressaltado por Barreto Pinto (1996), quando da discussão da qualidade. Para a autora, o simples conhecimento das ferramentas e da sua metodologia de aplicação, não é suficiente para que a cultura da qualidade total seja absorvida e adotada pelas pessoas que constituem a empresa.

Ainda, mediante o processo de *feedback*, a partir dos resultados do presente estudo, os dirigentes podem identificar as ameaças e as oportunidades das transformações organizacionais ocorridas nas empresas. Essa discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do setor e a velocidade de mudança no ambiente interno da organização pode impor uma assustadora tarefa de transformação organizacional.

Isto porque, embora o *downsizing* e o redesenho dos processos centrais sejam tarefas legítimas e importantes, eles têm mais a ver com a manutenção dos negócios atuais do que com a criação dos setores do futuro. Nenhum dos dois substitui a imaginação e criação do futuro. Nenhum pode garantir o sucesso contínuo de uma organização que não regenere suas principais estratégias. Uma organização bem sucedida em reestruturação, por

interdisciplinar e multidisciplinar. Além disso, o presente estudo enseja a reflexão para o desenvolvimento de futuros estudos sobre este tema.

2 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE ADAPTAÇÃO COMO METÁFORA PARA O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Apresenta-se, inicialmente, uma breve introdução dos antecedentes da administração estratégica, mais especificamente porque o assunto ganhou relevância a partir da década de 60.

Em segundo lugar, demonstra-se que o assunto pode ser estudado sob diferentes níveis de análise, ou seja, em nível individual, grupal, organizacional e ambiental.

Em terceiro lugar, apresenta-se o conceito de processo de adaptação das organizações. Na seqüência, são descritas as quatro famílias básicas de teorias do desenvolvimento e mudança: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolução.

Em quarto lugar, apresentam-se as características do ambiente geral (variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas, culturais e sociais) e específico (clientes, fornecedores, órgãos regulamentadores e concorrentes), bem como o modelo de estratégias competitivas de Porter (1986). Além disto, apresentam-se os comentários de Austin (1990) em relação ao modelo de Porter (1986).

Em quinto lugar, são descritas as principais abordagens de adaptação organizacional, discutidas pelos estudiosos da área. Inicialmente, apresentam-se as diferenças básicas acerca do determinismo e do voluntarismo. Na seqüência, demonstram-se as abordagens da ecologia populacional discutida por Aldrich (1979) e por Hannan, Freeman (1977) e, ainda, a abordagem escolha estratégica e determinismo ambiental discutida por Hrebiniack, Joice (1985). Para finalizar a questão da adaptação e do meio, são descritos os comentários de Miles, Snow (1978) a respeito do ciclo adaptativo, os fundamentos de Chakravarty (1991) relativos aos estados de adaptação, bem como os

argumentos de Thompson (1976) e Child (1972), dentre outros autores, em relação à escolha estratégica.

Em sexto lugar são apresentados a base da adaptação da estrutura organizacional como decorrente das variáveis situacionais. As variáveis tecnologia e tamanho são discutidas para demonstrar que a estrutura organizacional pode ser resultante do tipo de tecnologia e das variações do tamanho da organização. Dentre os autores que se preocuparam com as possíveis associações estatísticas, pode-se citar: Woodward (1977); Blau (1965; 1984); Perrow (1967; 1981), Thompson (1976) e Chandler (1962).

Para finalizar o segundo capítulo, são apresentadas as abordagens de adaptação que se preocuparam mais com o processo por que passaram as organizações: ciclo de vida (por exemplo: Greiner, 1972), biográfica (por exemplo: Kimberly, Miles, 1980; Salama, 1992; Kimberly, 1979; Kimberly, Nielsen, 1975; Kimberly, Quinn, 1984). A abordagem contextualista decorrente da biografia da organização proposta por Child, Smith (1987) e por Pettigrew (1987) demonstra que análise da mudança estratégica deve enfocar o contexto, o conteúdo e o processo. Estudos de casos, também, são demonstrados para ilustrar a adaptação organizacional, como por exemplo, os realizados por Miles, Snow (1986) sobre o processo de adaptação ocorrido na PPV; a análise de Pettigrew (1987) a respeito do processo de escolha estratégica da Indústria Química; a análise de Salama (1992) sobre a mudança cultural e privatização ocorridas na Jaguar, British Nuclear Fuels, British Airways e British Airports Authority.

2.1 Do planejamento financeiro à administração estratégica

A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças

ambientais. Os contextos acadêmico e empresarial norte-americano se constituíram em terreno férteis às primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil. Historicamente, a maioria das organizações, segundo Drucker (1975; 1989; 1986), Ansoff (1983), baseava-se em um ou em poucos produtos e também em um pouco número de cérebros. Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A conjuntura social, política, econômica e cultural contribuiu para que muitas organizações preservassem uma forte relação com o seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que ele foi o seu principal empreendedor.

Segundo Drucker (1989), esse tipo de empreendedor, tão comum no Brasil como em qualquer economia capitalista, foi retratado pelo Professor Kenneth Andrews, que na década de 60 ministrava o curso pioneiro de Política de Empresas, na Harvard Business School. Andrews (1977) enfatizava que as organizações bem sucedidas tinham em seu topo diretores gerais eficazes, responsáveis pelo seu sucesso. Entre os nomes mais citados estavam Henry Ford, Alfred Sloan (GM), Charles Revson (Revlon) e Theodore Vail (AT&T). Tratava-se da geração dos generalistas, que deveriam atuar em três níveis da organização: estratégico, pessoal e organizacional. A estratégia básica da organização era identificar e/ou capacitar gerentes para desempenhar esses três níveis de atividades.

Todavia, a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A medida para sua adoção são as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais (Drucker, 1975; 1989; 1986; Ansoff, 1979).

Gluck et al. (1981), a partir das abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, procuraram categorizar a evolução ao longo de aspectos semelhantes em

diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica, conforme Figura 1.

Assim, na primeira etapa que floresceu na década de 50, o planejamento ressaltou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase, princípio dos anos 60, privilegiou os objetivos a longo prazo; assim a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo. Segundo Ackoff (1976, p. 15), o planejamento a longo prazo baseava-se na crença de que “o futuro pode ser melhorado por sua intervenção ativa no presente”. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Isto por que a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Assim, a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico. Essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles três se destacavam: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (Gluck, et al. 1981; Ansoff, 1979).

Oliveira (1993) condensa de forma clara, prática e integrada os vários aspectos da administração estratégica, ou seja, o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento estratégico. O autor apresenta ainda o perfil do administrador estratégico como guia para confrontação construtiva das práticas comuns aos administradores de organizações convencionais.

	1° Planejamento financeiro	2° Planejamento a longo prazo	3° Planejamento estratégico	4° Administração estratégica
Eficácia do Planejamento				Flexível
				Coordenação de todos os recursos para o objetivo
			Pensamento estratégico	Integração do planejamento e do controle
			Análise das mudanças do ambiente	Sistemas de apoio - motivação e compensação - desenvolvimento organizacional - informações e comunicações
		Projeção de tendências Análise de lacunas	Análise dos recursos e das competências Alocação de recursos	
Sistema de valores Problemas	Orçamento anual			
	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir estratégia	Determinar o futuro
	Promover miopia	não prevê mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle
Predominância	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80

FIGURA 1 - Evolução do planejamento estratégico.

FONTE: DEGEN, R. J. Prefácio - Planejamento estratégico - novos caminhos. In: Harvard Exame, Série Temática. São Paulo: Abril, 1990.

Assim, para Oliveira (1993),

“Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (p. 29)

A principal preocupação da administração estratégica, segundo Oliveira (1993) está na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, ou seja, a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que a partir destas observações e paralelamente a estas possam planejar suas ações e organizarem seus recursos de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos, e intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e por vezes impossível previsibilidade que se colocam diante dele.

A administração estratégica, segundo Oliveira (1993) representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Isto porque os modelos de gestão tem passado por vários ajustes desde o início do século de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor o modelo estratégico é o que tem mais despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, quais sejam, globalização das economias, o crescente avanço tecnológico com impacto nos produtos e nas próprias formas de negociação e transação comercial e a crescente competitividade entre outras as quais exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise o maior aproveitamento das oportunidades.

Para o autor a administração estratégica vem preencher a tais exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, ou seja, ainda que considere os conceitos correntes da Teoria da Administração, visa por princípio a constante

atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

A metodologia apresentada por Oliveira (1993) mostra que a administração estratégica se constitui de cinco grandes itens interdependentes e interagentes com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a organização. Os cinco grandes itens, são os seguintes: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico. As conceituações apresentadas por Oliveira (1993, p. 36-37) podem ser observadas no Quadro 1.

Para facilitar a compreensão dos cinco itens apresentados por Oliveira (1993), vale mencionar os principais argumentos relativos a cada um destes itens para facilitar o entendimento do tema. Todavia, não se pretende esgotar o assunto, mas sim, demonstrar os fundamentos básicos de cada item discutido pelo autor.

O **planejamento estratégico**, como qualquer outro tipo de planejamento da organização (tático ou operacional), necessita segundo Oliveira (1993) de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação.

A metodologia apresentada por Oliveira (1988) está baseada na segunda possibilidade. Certamente, esta metodologia deve ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização considerada.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

QUADRO 1 - Os cinco itens da Administração estratégica

ITENS	CONCEITUAÇÃO
Planejamento estratégico	“é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando grau de interações com o ambiente.
Organização estratégica	é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.
Direção estratégica	é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.
Controle estratégico	é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.
Desenvolvimento estratégico	é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa”

FONTE: adaptado de OLIVEIRA, D.P.R.de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 36-37.

Já a **organização estratégica** pode ser considerada como um dos tipos de estrutura organizacional nas organizações. A estrutura organizacional, segundo Oliveira (1993) deve ser delineada, considerando as funções da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. A estrutura organizacional deve ser bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

Este dinamismo está bastante relacionado com a realidade estratégica da estrutura organizacional. Os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam, segundo Oliveira (1993) deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas

de mudança estrutural geralmente encontram oposição. Os planejadores otimizantes tendem a evitar considerações sobre a estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações.

Os planejadores que adotam a filosofia da adaptação, entretanto, vêem as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema (Ackoff, 1975).

Por fim, o autor comenta que no desenvolvimento de uma organização estratégica deve-se observar os níveis de influência (estratégico, tático e operacional), níveis de abrangência (nível corporativo, nível de UEN e nível de empresa), condicionantes da organização estratégica (fator humano, ambiente empresarial, sistema de objetivos estratégicos e políticas, tecnologia) e os componentes da organização estratégica (sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicações e de decisões).

A **direção estratégica** tem por objetivo supervisionar os recursos alocados, visando a otimização do processo de tomada de decisão, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais. A mesma é composta de alguns elementos principais, dos quais pode-se citar a supervisão, a liderança, a motivação, o treinamento, a comunicação, a participação, o comprometimento e a decisão.

O entendimento conceitual e de aplicação destes oito itens, segundo Oliveira (1993) pode facilitar o executivo, sustentado por uma postura pessoal, a consolidar um processo de direção estratégica, que representa real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas organizações.

A última etapa do processo de administração estratégica é o **controle estratégico**. O mesmo tem por objetivo acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. O produto final do

processo de controle é a informação. Portanto, o dirigente deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos itens do processo estratégico, conforme demonstra a Figura 2.

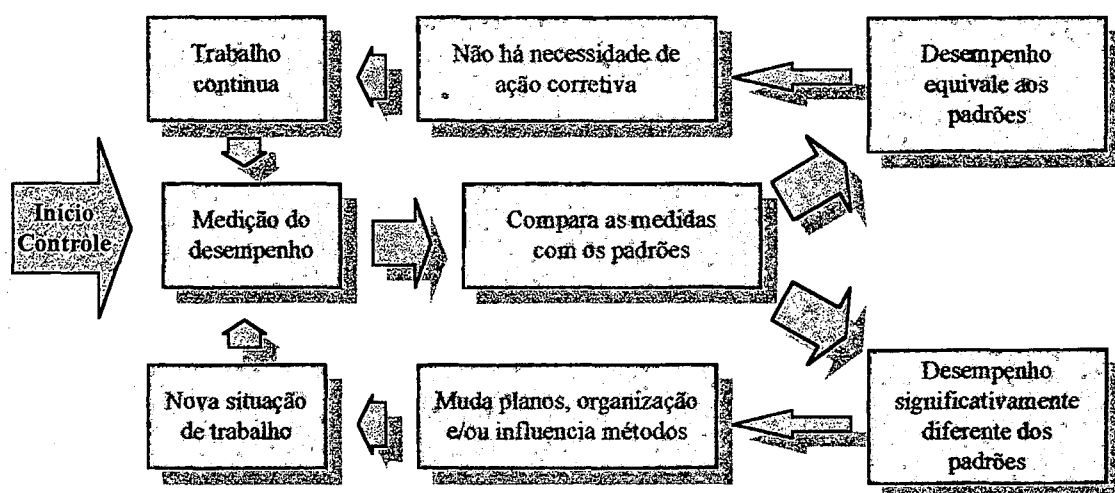


FIGURA 2 - Modelo geral de processo de controle

FONTE: elaborado a partir dos fundamentos discutidos por OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

Uma forma moderna de se efetuar as medidas de desempenho organizacional, para Oliveira (1993) é a realização de auditorias estratégicas, que consistem em exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica. A auditoria, no contexto de administração, traz o caráter analítico e pericial ao acompanhamento das operações da organização.

Por fim, Oliveira (1993) discute o **desenvolvimento estratégico** como mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional, bem como otimização das relações interpessoais.

Para o autor, o núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano. Isto porque, enquanto na administração estratégica o sistema, ou seja, o foco de análise, é a organização como um todo, no caso específico do desenvolvimento estratégico o sistema é o indivíduo. E a partir do indivíduo, pode-se chegar aos grupos e a organização como um todo, bem como seu ambiente externo.

Oliveira (1993) ressalta as características do Administrador Estratégico para assegurar o processo de administração estratégica (Quadro 2).

QUADRO 2 - Características do Administrador estratégico

1. Ter uma atitude interativa
2. Ter pensamento estratégico
3. Saber trabalhar com as turbulência ambientais
4. Ter atitude empreendedora e saber trabalhar com riscos e erros
5. Estar voltado para o processo de inovação
6. Ter racionalidade com intuição
7. Ter diálogo otimizado e fazer parte do mundo
8. Ter valores culturais consolidados
9. Ter interesse pelo negócio e lealdade às pessoas
10. Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades
11. Ter adequado processo de autocontrole estratégico, tático e operacional em tempo real
12. Ser líder e ético
13. Ser agente de mudanças
14. Saber assumir responsabilidades
15. Ter um plano estruturado de sucessão
16. Ter conhecimento de administração e economia com enfoque para resultados
17. Ser generalista com algumas especialidades
18. Trabalhar com estrutura organizacional enxuta voltada para resultados
19. Estar voltado para as necessidades de mercado

FONTE: OLIVEIRA, D.P.R. de. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

Subjacente ao desenvolvimento estratégico está a implementação. O processo de implementação quase sempre toma um certo grau de experimentação, o que implica em restrita certeza quanto aos resultados futuros, problema que por sua vez é reduzido quando se dedica suficiente atenção e cuidado às etapas de análise do ambiente, definição da diretriz estratégica e formulação de estratégias, subseqüentes à implementação. Frequentemente as estratégias são parcialmente formuladas, implementadas e reformuladas para melhor atingir as oportunidades estratégicas que se deseja alcançar, bem como para abranger novas outras oportunidades estratégicas.

Desta forma, o processo de formulação e implementação mutuamente se influenciam e evoluem paralelamente. Uma boa estratégia bem implementada certamente trará sucesso à organização. Uma boa estratégia entretanto má implementada atravessará uma série de problemas antes de obter algum resultado positivo. Uma estratégia inadequada implementada de forma a tentar contornar-se suas deficiências atravessará um momento desgastante para a empresa até que se prove o fracasso definitivo. O fracasso também é certo quando ambos processos são realizados inadequadamente.

Pelos argumentos expostos até então, pode-se dizer que o processo de adaptação representa uma metáfora promissora para o estudo da administração estratégica. Esta representa um processo através do qual um administrador garante a sobrevivência de longo prazo e o crescimento da organização. A mesma se torna necessária para enfrentar mudanças do meio externo à organização, bem como para conviver com as transformações causadas pelo processo interno da mesma (Scott, 1971; Greiner, 1972).

Isto porque a proposta primordial da administração estratégica é a adaptação, justamente para ajustar as organizações às condições de mudança do ambiente externo. A

essência da administração estratégica consiste em tirar proveito da mudança. Um gerente luta para adequar a sua organização às mudanças no meio externo através da escolha de uma estratégia e de um *design* apropriado (Andrews, 1977; Oliveira, 1993).

Entretanto, como Ansoff (1979) observa, a relação estratégia-estrutura não suporta isto. Estratégia não é a solução para um único problema. Mesmo que a organização se transforme para encontrar as necessidades do problema original, o problema subjacente pode ter sofrido enormes mudanças. A solução acaba sendo inapropriada para o novo problema. O processo de adaptação contínua às mudanças do meio ambiente da organização denomina-se *administração estratégica*, em função de a literatura e as pesquisas desenvolvidas sobre processo estratégico de adaptação serem diversas, sem se subjugar a apenas um paradigma singular. Implicitamente, os estudiosos (Greiner, 1972; Salama, 1992; Kimberly, 1979; Child, 1972; Chandler, 1962 e Pettigrew, 1987) tendem a utilizar muitas visões diferentes do processo estratégico, e as visões que os mesmos adotam têm influenciado as questões de pesquisa, os métodos e as contribuições práticas decorrentes dos achados dos estudos desenvolvidos.

Diferentes unidades de análise também foram utilizadas para se entender a questão da adaptação organizacional, ou seja, o nível de análise individual, grupal, organizacional e ambiental.

Champion (1979) comenta que o comportamento das organizações pode ser entendido a partir do nível individual, quando o pesquisador toma como foco de referência o indivíduo da organização para descrever a história da mesma. A pesquisa, tem se limitado, em muitos casos, a descrever os inter-relacionamentos de fatores psicológicos e papéis de trabalho.

O nível grupal pode ser verificado ao se analisar os eventos como resultantes das coalizões que dominam o que deve ser feito e/ou mudado na organização. O enfoque do

grupo, como interesse especial, pode incluir o exame das seguintes variáveis: coesão do grupo, ou a extensão em que os grupos em determinado trabalho se juntam para promover interesses mútuos - as coalizões -, relações informais no grupo de trabalho ou a extensão em que os pequenos grupos de trabalho conseguem complementar as disposições formais das coisas na organização.

A organização formal como nível de análise, tem por objetivo verificar os inter-relacionamentos com outras propriedades organizacionais formais e seu impacto (direta ou indiretamente) sobre o comportamento social e individual. Por exemplo, o pesquisador pode estar interessado em verificar a centralização de autoridade e o poder de tomar decisões, a especialização das tarefas e a complexidade funcional dos inter-relacionamentos de tarefa, e a dimensão proporcional do componente administrativo.

Por fim, o ambiente externo também é uma referência para o desenvolvimento de estudos, principalmente, quando o pesquisador está interessado em verificar, por exemplo, a influência das dimensões ambientais (economia, demografia, governo, acionistas, concorrentes, etc) sobre o desempenho das organizações e, ainda, em muitos casos se a estrutura organizacional é resultante do comportamento do ambiente externo. A preocupação também do pesquisador pode residir nas formas de transição e/ou nos fluxos de recursos estabelecidos pelos vínculos interorganizacionais do ambiente com a organização e vice-versa (Hall, 1984).

2.2 O conceito de processo de adaptação das organizações

Uma revisão dos numerosos "modelos de processo", que tem sido propostos na literatura de administração estratégica, segundo Van de Ven (1979), indicam que o termo "processo" vem sendo usado sob diferentes perspectivas. A primeira sugestão para o

estudo do processo estratégico torna-se presente ao se pensar em reduzir a confusão da literatura distinguindo as diferentes utilizações deste termo. Em particular, para o autor, três significados são freqüentemente utilizados:

- a) uma lógica que salienta uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes;
- b) uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere a ações individuais ou organizacionais; e,
- c) uma seqüência de eventos que descreve como as coisas mudam através do tempo.

Em termos do modelo *input-processo-output*, a primeira definição procura utilizar um processo lógico para explicar a relação causal entre as entradas (variáveis independentes) e os resultados (variáveis dependentes) numa variação teórica (Mohr, 1973). Isto, todavia, não foi diretamente observado. Um processo lógico deve ser utilizado para explicar como a variável independente (entrada) exerce influência em uma variável dependente (resultado).

No geral, as explicações de processo são comumente utilizadas para elucidar a relação causal entre as variáveis independentes e dependentes. Mas, para Van de Ven, Huber (1990), este processo de explicação parece ser restritivo e irrealista, principalmente quando se levam em conta a ordem e a seqüência em que os eventos ocorreram na organização.

A segunda definição mais utilizada de processo, está relacionada a uma categoria de conceitos de ações individuais e/ou organizacionais. Como exemplo, os autores citam a frequência de comunicação, o fluxo de trabalho, as técnicas de tomada de decisão concernentes a formulação de estratégia, implementação, e constituição de organizações. O processo refere-se, aqui, a uma categoria de conceitos que é distinguida de outras categorias, tais como ambiente organizacional, estrutura e performance. Para entender o processo de adaptação estratégica, é fundamental o uso da história da organização para se ter as seqüências dos eventos que revelam as mudanças ocorridas no tempo.

A terceira definição de processo destaca a seqüência de eventos ou atividades que descrevem como as coisas mudam no tempo ou que representam um padrão de transição cognitiva em relação a uma entidade. Esta definição de processo faz uma perspectiva histórica do desenvolvimento além de enfocar as seqüências dos incidentes, atividades e estágios que revelam a duração da existência subjetiva. Esta definição encontra-se associada ao modelo de desenvolvimento de processo para a tomada de decisões estratégicas (Mintzberg et al., 1976; Mintzberg, 1978; Cohen et al., 1972; Quinn, 1980), ao planejamento estratégico (Gluck et al., 1981; Lorange, 1980), e ao desenvolvimento organizacional (Scott, 1971; Greiner, 1972).

2.3 Teorias do desenvolvimento e do processo de mudança estratégica

Scott (1971) e Van de Ven, Poole (1992) realizaram uma revisão das teorias avaliáveis para explicar o processo de desenvolvimento definido em relação à seqüência de mudanças nos eventos que revelam a duração das entidades existentes - de formulação, implementação, crescimento, adaptação e conclusão.

Os autores identificaram 20 diferentes teorias do desenvolvimento e da mudança. Os mesmos classificaram em quatro famílias básicas de teorias: **ciclo de vida, teleológica, dialética e evolução**, como se verifica no Quadro 3. Vale ressaltar, que são visões em relação ao tipo ideal abstrato de teorias do processo de mudança. Na prática, estes tipos ideais de teorias explicam o processo de mudança e de desenvolvimento de forma subjetiva ou objetiva de investigação. Van de Ven, Poole (1992) discutem sobre a combinação dos diferentes tipos de teorias para se entender a teoria do processo de mudança. Isto porque os modelos isolados não tem conseguido decodificar as mudanças de modo global.

A **teoria do ciclo de vida do processo** inclui desenvolvimentismo, biogênese, ontogênese, e um grande número de teorias do desenvolvimento humano, moral, e organizacional (Greiner, 1972; Kimberly, Miles, 1980), tomada de decisões em grupo (Gersick, 1988), e o desenvolvimento de um novo empreendimento (Burgelman, Sayles, 1986). O ciclo de vida é muito utilizado para compreensão do desenvolvimento e da mudança.

A teoria do ciclo de vida assume que a mudança é iminente. As organizações contêm uma lógica, programa ou código que regula o processo de mudança. Os eventos do ambiente externo e os processos mostram como as formas iminentes se expressam, mas os eventos sempre atuam como forças mediadoras de uma lógica iminente, regras ou programas que o desenvolvimento governa (Van de Ven, Poole, 1992).

As progressões no processo do ciclo de vida de mudança podem ser unitárias, cumulativas e conjuntivas, porque a trajetória para o estágio final é pré-estabelecida, requerendo uma sequência histórica específica de eventos.

A **teoria teleológica do processo** é compatível com muitas teorias do comportamento administrativo, incluindo: o funcionalismo (Merton, 1970), processo de tomada de decisão (March, Simon, 1958); epigenesis (Etzioni, 1963), voluntarismo

(Parsons, 1956), conhecimento adaptativo (March, Olsen, 1976) e muitos modelos de planejamento (Lorange, 1980). A teoria do processo teleológico baseia-se na suposição de que o desenvolvimento de entidades é proposital e adaptativo. A teleologia não presume uma necessária sequência de eventos.

A terceira família de teoria é a dialética. A mesma supõe que o desenvolvimento das organizações existe num mundo de pluralidades de eventos colidindo forças ou valores contraditórios que competem entre si pela dominação e controle. Greiner (1972), por exemplo, mostra que as tensões entre as forças evolucionárias e as revolucionárias têm a propensão organizacional para o crescimento. A mudança ocorre através da oposição de valores, forças ou evento.

Em relação à evolução biológica, a mudança ocorre a) **num processo contínuo de variação** (nova forma organizacional é criada em decorrência da mudança - Aldrich, 1979), b) **seleção** (ocorre principalmente quando existe competição. Neste caso, o ambiente seleciona as melhores formas para serem bem sucedidas num nicho ambiental - Hannan, Freeman, 1977) e **retenção** (que envolve forças que perpetuam e mantêm determinadas formas organizacionais. Weick (1979) e Pfeffer (1982) observam que a variação estimula a seleção de novas formas organizacionais; a retenção trabalha para manter as formas e práticas selecionadas no passado.

Na aplicação organizacional e administrativa, a teoria evolucionária vem sendo freqüentemente utilizada para descrever uma mudança global ocorrida numa determinada população de organizações (Carrol, 1984), apesar de que Burgelman (1983) e Singh (1990) têm adotado a teoria evolucionária para explicar o processo de formulação de estratégias para as organizações, enquanto Weick (1979) e Gersick (1988) aplicam a evolução em nível micro para explicar o processo de psicologia social da organização.

A partir das considerações feitas por Van de Ven (1992), dentre outros autores a respeito do processo estratégico, o mesmo apresenta as seguintes sugestões: a) a primeira sugestão define o significado (sentido) do processo, o que não implica apenas assumir a descrição ou a ocorrência do processo de mudança estratégica, mas também explicar como e por que ela ocorre. Uma explicação cientificamente válida não requer apenas procedimentos sistematizados de observação e análises de eventos em relação à ocorrência no tempo (como terceira sugestão), mas também requer o desenvolvimento e evolução de teorias do processo de mudança (a segunda sugestão).

QUADRO 3 - Famílias básicas de teorias do desenvolvimento e do processo de mudança estratégica

FAMÍLIA	CICLO DE VIDA	TELEOLÓGICA	DIALETICA	EVOLUÇÃO
MEMBROS	Desenvolvimento Biogênese Ontogênica Teoria de Estágio	Funcionalismo Religiões/Utopias Modelo Planejamento/Objetivo Teoria Promulgação Mudança Racional	Conflito Descontração Pluralismo Teoria da Bifurcação Temas Polifônicos	Evolução Darwiniana Equilíbrio Gradualismo Evolução de Lamark
LÓGICA PIONEIRA	Nisbet, Piaget iminência programa pré-figurado continuidade	Weber, Parsons antecessor e construção do estado social	Marx, Freud tese de forças contraditórias, antíteses e sínteses	Darwin, Gould, Campbell seleção natural de organismos e espécies
PROGRESSÃO DE EVENTOS	seqüências de estágios unitários movendo-se para uma diferenciação progressiva de entidades regulamentadas em leis naturais ou institucionais.	Seqüência cumulativa múltipla de planejamento, implantação e adaptação de alternativas de meios para alcançar o desejo e o estado	convergência recorrente de divergência múltipla progressão entre valores contraditórios de eventos	seqüências recorrentes, cumulativas e conjuntivas de eventos de variação, seleção e retenção
CONDIÇÕES	programas/rotina ou regras prescrevem a natureza, lógica, ou instituições	mudança proposital, adaptativa e interativa, ações coletivas e aprendizado	pluralismo, diferentes contradições, seqüências colidindo de eventos ou valores	escassez, comensalismo dinâmico populacional

FONTE: VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategy Management Journal**, v.13, p. 169-188, 1992.

Por esta razão, as abordagens que serão discutidas na seqüência deste trabalho devem apresentar características das diferentes famílias de teorias do desenvolvimento e do processo de mudança estratégica das organizações. O que se quer dizer é que o processo de adaptação por que passaram ou passam as organizações pode ser compreendido por diferentes características que fundamentam cada teoria do processo estratégico. Assim, os eventos e/ou atividades ocorridas nas organizações são seqüenciais como não-seqüenciais em razão de os mesmos dependerem dos métodos utilizados na realização da investigação.

2.4 O ambiente externo das organizações

Os autores Hrebiniak, Joyce (1985), para explicarem a abordagem de adaptação denominada escolha estratégica e determinismo ambiental, que se verifica na seqüência deste trabalho, fazem uso dos conceitos básicos da organização vista como um sistema aberto, quer pelo ambiente geral ou específico, assim como dos argumentos discutidos por Porter (1986) sobre o modelo de estratégias competitivas. Neste sentido, para facilitar a compreensão do assunto, apresentam-se os fundamentos básicos do ambiente geral e específico, a exemplo daqueles que circunscrevem o modelo de Porter (1986). Além disso, ressaltam-se os comentários de Austin (1990) a respeito do referido modelo.

A partir da revisão da literatura, enquadram-se os estudos ambientais em três períodos, conforme coloca Scott (1983): de 1940 a 1960, os estudos enfatizavam a independência das organizações; na década de 60 predominava a visão da organização como um sistema de lógica fechada e, a partir dos anos 70, o enfoque passou a ser de interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, com as organizações sendo vistas como participantes de um sistema de relações interorganizacionais.

Hall (1984) também compartilha da divisão dos estudos sobre organizações e ambientes utilizados Scott (1983), afirmando que a ênfase no ambiente não é nova, mas parece ter sido redescoberta a partir dos anos 60. Este autor identifica algumas causas que proporcionaram a redescoberta do ambiente, como, por exemplo, os limites das análises estruturais das décadas de 60 e 70, as considerações políticas que levam à preocupação com fontes de controle organizacional e o interesse pelos efeitos das ações individuais e organizacionais, entre outros.

Desta forma, com a ênfase dada à organização como um sistema aberto, o ambiente somou-se aos fenômenos que são externos à população em estudo e que influenciam potencial ou realmente (Hawley apud Hall, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos (Dill apud Thompson, 1976).

Para Stoner (1985), as organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças.

A dinâmica da influência do ambiente sobre a organização ou vice-versa é bastante controversa entre os autores, como pode ser verificado no item determinismo ambiental no transcorrer deste trabalho.

Para a maior parte dos autores já citados, o ambiente externo divide-se em dois níveis. O primeiro é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo denominado de ambiente indireto, ou ainda, ambiente geral, macroambiente, ambiente maior ou residual (Quadro 4). O segundo constitui-se dos

elementos que atuam de forma direta e é chamado de ambiente direto, operacional ou específico.

O ambiente geral é geralmente definido como “o ambiente em que se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais”.(Vasconcelos Filho apud Vasconcelos Filho, Machado, 1982)

Para o autor, a tecnologia é um componente do ambiente na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas. É também parte interna das organizações na medida em que integra pesquisa desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, através da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) citam os componentes das variáveis tecnológicas que parecem ser relevantes para os diversos tipos de organizações. São eles: capacidade para aquisição de tecnologia pelo país, capacidade para desenvolvimento de tecnologia no país, transferência de tecnologia pelo país, proteção de marcas e patentes, velocidade das mudanças tecnológicas, nível de orçamento de P&D do país e nível de incentivos governamentais.

Hall (1984), ao explicar como a variável tecnológica atua sobre a organização, salienta que um desenvolvimento tecnológico em qualquer área acaba chegando às organizações com ele relacionadas. Assim que novas idéias deixam de ser propriedades privadas de um indivíduo ou organização, começam a circular e se tornam parte do ambiente. Se um desenvolvimento for possível de ser patenteado, o processo é diferente, mas se é significativo, outras organizações procurarão copiá-lo ou ampliá-lo. De qualquer

modo, uma organização precisa estar atualizada como os novos desenvolvimentos nas áreas que sejam cruciais para seu sucesso contínuo.

O autor continua dizendo que as organizações não reagem à mudança tecnológica através da absorção, mas sim através da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus “radicais” ou “reacionários” internos que reagem de forma variada a mudanças tecnológicas e a outras mudanças ambientais. E, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia, mas para todas a tecnologia é uma variável importante.

Da mesma forma, observa-se que as organizações dependem do contexto político-econômico-social. Contudo, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial, etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações. Para Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985), são componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, a legislação tributária, a legislação trabalhista, a legislação criminalista e a legislação comercial.

Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, observando ainda o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam, então, fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas.

Segundo Hall (1984) as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, já que estes fatores irão repercutir, em algum grau, no comportamento das organizações.

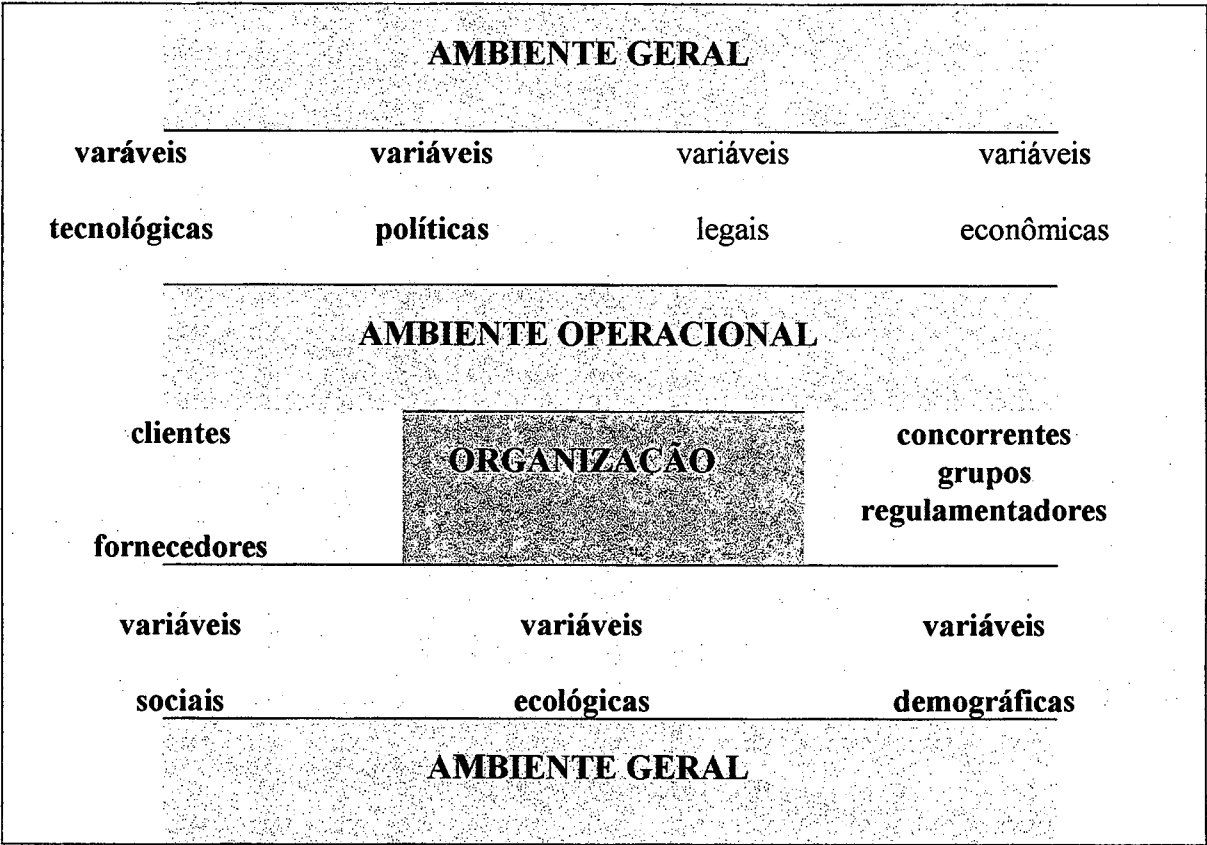
Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do PNB, o balanço de pagamentos, o nível de reservas cambiais, a balança comercial, a taxa de inflação, a taxa de juros, a estabilidade monetária, o mercado de capitais, a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

Segundo Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes a todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa. Entretanto, observa-se que as condições econômicas mutáveis não afetam, da mesma forma, todas as partes de uma organização. Em períodos de dificuldades econômicas, segundo Freeman (apud Hall, 1984), a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressões políticas externas que impeçam estas decisões.

As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Contudo, uma organização não pode ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para estas avaliações é que constituem as variáveis-chave.

Já em relação às variáveis demográficas, Vasconcellos Filho (1985) arrola como componentes destas variáveis a densidade populacional, a mobilidade interna da população, o índice de natalidade, o índice de mortalidade, a taxa de crescimento demográfico, a taxa de crescimento populacional, a composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar.

QUADRO 4 - A organização e seu ambiente geral e operacional



FONTE: VASCONCELOS FILHO, P., MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.

Além destas variáveis do ambiente geral, o autor cita ainda as ecológicas e as sócio-culturais.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) apontam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento de um grupo de organizações dentro de uma determinada fronteira particular. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito de atuação de cada organização dentro de uma determinada população.

Vasconcellos Filho (1985) indica como componentes destas variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento (moradia, etc), estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento (tendências) e sistema de valores de cada segmento;

- a estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas);

- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação);

Outro modo, pelo qual as variáveis sócio-culturais podem afetar as organizações, são as mudanças nas preferências do consumidor.

Segundo Thomas (apud Vasconcellos Filho, Machado, 1982), a influência dessas variáveis é indireta, mas como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofrerá efeitos diferentes.

Uma vez apresentado o conteúdo do ambiente indireto ou geral, torna-se necessário que se realize um mapeamento do espaço ambiental. Este mapeamento deve ser entendido como uma localização da empresa num determinado ambiente, que, por sua vez, está contido no ambiente universal.

Segundo Starbuck (apud Morgan, 1996), as organizações têm acesso a um grande número de variáveis ambientais, porém elas escolhem as que serão observadas. É a chamada **seleção ambiental**, onde somente uma parte de todas as variáveis ambientais possíveis participam do conhecimento e experiência da organização.

O ambiente entra na organização como informação e, conforme Hall (1984), como toda informação, está sujeito aos problemas das comunicações (omissão, distorção e sobrecarga) e do processo decisório (complexidade das condições em que as decisões são tomadas e dificuldades na previsão dos resultados).

Assim como as percepções dos indivíduos são moldadas por suas experiências, com as organizações ocorre a mesma coisa. O mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado de modo diferente por duas ou mais organizações. Esta percepção está ligada ao que cada organização considera importante no ambiente.

Hall (1984) lembra, ainda, que não são as organizações que percebem seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais ao contexto ambiental. Estes terão que se ajustar aos critérios adotados pela organização.

Há, ainda, a noção de fronteira ou limite. As fronteiras entre uma organização e seu ambiente podem ser definidas em termos de valores e atitudes de seus membros (quando se identificam com as regras e regulamentos internos) ou em termos físicos (o que é definido como “território” da organização e o que não é). Podem ainda ser definidas através de outras abordagens, dependendo dos fenômenos organizacionais que estão sendo observados ou percebidos.

Todas as organizações precisam estabelecer um domínio. O domínio de uma organização identifica os pontos em que ela depende de entradas do ambiente e os pontos de saída para o ambiente. Desse modo, o domínio é a área de dependência, como também é a área de poder da organização em relação ao seu ambiente (Thompson, 1976).

Segundo Thompson (1976), uma organização tem poder em relação a um elemento de seu ambiente, na medida em que monopoliza a capacidade de satisfazer necessidades desse elemento.

Thompson (1976) adota o conceito de ambiente operacional, como é usado por Dill (apud Thompson, 1976, p.43), para identificar “... as partes do meio ambiente que são ‘relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo’”. Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de

matérias, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercado e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

Thompson (1976) comenta que, da mesma maneira que não existem dois domínios idênticos, também não existem dois ambientes operacionais idênticos. Os componentes do ambiente operacional de uma determinada organização serão determinados pelos requisitos da tecnologia, pelos limites do domínio e pela composição do ambiente indireto.

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Assim é que um elemento do ambiente direto pode achar necessário ou conveniente não continuar com o apoio que vinha dando à organização. Desse modo, o ambiente direto ou operacional constitui uma contingência para essa organização. (Thompson, 1976)

Todos os componentes (proteção de patentes, legislação tributária, política de relações internacionais, taxa de juros, índice de natalidade, índice de poluição atmosférica, sistema de valores e outros) de cada uma das variáveis abordadas (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais) constituem forças ambientais que agem sobre as organizações, positiva ou negativamente, facilitando ou dificultando suas operações.

Quanto à composição social, pode-se ter diferentes ambientes diretos, ou operacionais. Cada organização se relaciona apenas com uma parte do ambiente indireto, ou geral. Esta parte passa a ser o seu ambiente direto, que apresenta determinadas características que diferem nas demais organizações. Thompson (1976) diz que uma variedade de tipos de ambientes operacionais foi sugerida por March, Simon (1958) que caracterizaram os ambientes operacionais como hostis e benignos. Dill (apud Thompson, 1976) caracterizou-os como homogêneos e heterogêneos, estáveis ou rapidamente

mutáveis e unificados ou segmentados; Coleman (apud Thompson, 1976), descrevendo as comunidades, considerou a densidade da organização.

Thompson (1976) adota as dimensões apontadas por Dill que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes operacionais é caracterizada por uma dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável.

Ainda, as organizações enfrentam ambientes operacionais mistos, localizados em algum ponto no *continuum* homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade ambientais.

O autor resume o argumento ao impacto do ambiente operacional, ou direto, sobre a estrutura de unidades nestes termos: quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maiores as coações impostas à organização; e quanto mais dinâmico o ambiente operacional, maiores as contingências impostas à organização.

É por esta razão que Porter (1986) reforça que uma estratégia competitiva consiste em lidar com a concorrência, relacionando uma organização ao seu meio ambiente, o qual apresenta como aspecto principal a indústria ou as indústrias com que ela compete.

Para Porter (1986), na estratégia de **liderança no custo total** a organização procura alcançar, basicamente, um custo mais baixo em relação à concorrência. Para tanto, precisa ter instalações modernas e eficientes, além de controlar os custos e despesas gerais, em especial, em áreas do tipo pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica e vendas. Também deve procurar manter uma linha extensa de produtos relacionados, intenso investimento de capital em equipamentos atualizados, política agressiva de preços e acesso favorável às matérias-primas.

O segundo tipo de estratégia destina-se a procurar vantagem competitiva através de uma **diferenciação** que torne o produto ou o serviço oferecido único no contexto de toda a indústria. Essa diferenciação pode ser obtida de diversas maneiras: pelo

fortalecimento da imagem da marca, da capacidade produtiva, da oferta de serviços sob encomenda, da atenção à rede de fornecedores, etc.

Como terceiro tipo de estratégia tem-se o **enfoque**, cujo objetivo é o de enfocar um determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos para aumentar a vantagem competitiva. A organização concentra-se na diferenciação, a fim de satisfazer às necessidades do seu alvo particular, ou buscar custos mais baixos para atingir este alvo.

A quarta alternativa diz respeito à **diversificação**, com que a organização procura lançar novos produtos em novos mercados, adquirir empresas atuantes em outros mercados e, por fim, busca consolidar a integração vertical.

Assim, segundo Porter (1986), a estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro para que, com isso, a organização possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

A **ameaça de novos entrantes**, ou seja, de novas empresas que entram para uma indústria trazendo nova capacidade, alimentando o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais.

A ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de acesso existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos já existentes. Para o autor, sete são os elementos que podem constituir barreiras à entrada:

a) **economias de escala**, que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Estas economias detêm a entrada forçando a organização entrante a ingressar em larga escala e a se arriscar a uma forte

reação das organizações existentes, ou a ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo;

b) diferenciação do produto, que significa que as organizações estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade aos seus clientes. A diferenciação, para Porter (1986), situa-se na entrada, forçando os entrantes a efetuar pesadas despesas para quebrar essa lealdade.

c) necessidade de capital. A necessidade de investir grandes volumes de recursos financeiros, de modo a competir, cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é destinado às atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a pesquisa e o desenvolvimento.

d) Custos de mudança, ou seja, custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Podem ocorrer custos de readaptação, adequação de equipamentos e pessoal;

e) Acesso aos canais de distribuição. Uma barreira de entrada pode surgir pela necessidade de a organização entrante assegurar a distribuição para o seu produto. O entrante precisa persuadir os canais a aceitar seu produto.

f) Desvantagens de custo independentes de escala. As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, tais como: tecnologia patenteada de produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência.

g) Política governamental. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias, através de controles como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas, mecanismos de controle de preços, etc.

Além das barreiras citadas, a ameaça de entrada pode sofrer influência da retaliação prevista pelos concorrentes existentes e do preço de entrada dissuasivo. Se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuasiva.

Em relação à **intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes**, Porter (1986) comenta que a mesma assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

Algumas formas de concorrência, notadamente a de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são fáceis e rapidamente igualáveis pelos rivais, passando a reduzir as receitas de todas as empresas.

A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento e gradual da indústria; altos custos fixos ou de armazenamento; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Já no que diz respeito à **pressão dos produtos substitutos**, o autor comenta que todas as empresas em uma indústria estão competindo com concorrentes que fabricam produtos substitutos. Estes substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto

mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Quanto ao **poder de negociação dos compradores**, o autor comenta que os mesmos competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando a melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características em relação à sua situação no mercado e à importância relativa de suas compras na indústria, em comparação com seus negócios totais.

Por fim, os **fornecedores têm o poder** de barganha sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos, conseqüentemente, podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz ou limitada para repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Para Austin (1990), as cinco forças do modelo de Porter (1986) estão baseadas na experiência, mercados e indústrias dos países desenvolvidos. Torna-se necessário modificá-la para maximizar sua utilidade. As duas modificações necessárias à estrutura do modelo de Porter são adicionais. A primeira, trata da necessidade de se elevar as ações do governo para o *status* de "mega-força". O governo é que determina quem tem acesso aos recursos-chave; é o controlador através da determinação de muitos preços e custos. Suas ações não afetam todos os atores ou forças competitivas numa indústria de modo uniforme.

Todavia, as mesmas podem criar vantagem competitiva, ou, mais importante, companhias dentro de uma indústria podem criar vantagens competitivas através de respostas às ações do governo. As fontes de controle e os poderes regulatórios do governo

modulam os cinco tipos de forças competitivas e os relacionamentos da estrutura de Porter (1986).

A segunda modificação envolve a soma dos papéis dos fatores ambientais em delinear a estrutura da indústria e sua dinâmica competitiva. Esses fatores políticos, econômicos, culturais e demográficos afetam cada uma das forças competitivas e suas conexões: intensidade da rivalidade, poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, assim como as ameaças de entrantes e de produtos de substituição. Os fatores ambientais delineiam a forma e comportamento das seis categorias dos atores da indústria: governo, empresas estatais, grupos de negócio, firmas locais e cooperativas, o setor informal e as empresas multinacionais. Cada um desses tipos de empreendimentos podem ser encontrados desempenhando qualquer um dos papéis genéricos de uma indústria: rivais, compradores, fornecedores, entrantes potenciais ou substitutos.

Uma vez familiarizado o leitor acerca dos fundamentos básicos do ambiente externo e do modelo de estratégias competitivas de Porter (1986), fica mais fácil para se compreender o assunto escolha e determinismo ambiental discutido por Hrebniak, Joyce (1985).

2.5 Abordagens de adaptação das organizações

Na sequência, apresentam-se as abordagens de adaptação discutidas pelos estudiosos da área, denominadas de ecologia populacional, escolha estratégica e determinismo ambiental, estrutura organizacional e variáveis situacionais, ciclo de vida organizacional, biográfica e contextualista.

Para facilitar a compreensão do determinismo e do voluntarismo, apresenta-se os fundamentos discutidos por Dawes (apud Whittington, 1988).

As perspectivas determinísticas e voluntaristas têm sido discutidas no momento em que o autor se refere às duas sociologias, ou seja, a sociologia da ação e a sociologia da ordem. Na sociologia da ordem, os atores sociais encontram-se subordinados ao sistema social. Esta é que fundamenta o determinismo e que predomina na literatura organizacional. Na sociologia da ação (voluntarismo), os atores sociais são considerados como autônomos e criativos em relação à sociedade. Burrell, Morgan (1979), quando classificam a ciência social como objetiva e subjetiva, mostram que o voluntarismo encontra-se associado à abordagem subjetiva da ciência social, enquanto o determinismo está ligado à abordagem objetiva da ciência social no que concerne a natureza humana.

2.5.1 Ecologia populacional

O modelo de ecologia populacional, baseado no modelo de seleção natural da ecologia biológica, procura explicar as mudanças organizacionais a partir da análise da natureza e da distribuição dos recursos no ambiente. As pressões do ambiente tornam a competição por recursos a força central nas atividades organizacionais.

Já a perspectiva de dependência de recursos procura enfatizar as táticas e as estratégias usadas pelos dirigentes na administração de seus ambientes tão bem quanto suas organizações. Os três estágios, segundo Hannan, Freeman (1977) de **variação, seleção e retenção** constituem um modelo geral de mudança organizacional para explicar como as estruturas organizacionais são criadas, sobrevivendo ou falindo, e difundidas por toda a população.

A **variação** dentro e entre organizações, segundo os autores, é o primeiro passo para a mudança organizacional. Algumas variações podem surgir das tentativas dos membros em gerar alternativas com o intuito de buscar soluções para os problemas,

enquanto que o modelo de seleção racional da teoria organizacional tradicional procura dar ênfase as mudanças planejadas.

Para Hannan, Freeman (1977) dois tipos de variação podem criar a possibilidade de pressões externas de seleção que afetam o rumo da mudança organizacional. Primeiro, existem variações entre organizações em sua forma total - entre indústrias, dentro de indústrias, entre o setor público e privado, e nas comunidades locais. Assim, as variações podem ser introduzidas na população organizacional, quando as novas organizações são criadas.

Em segundo lugar, as variações dentro das organizações podem provocar mudança ou transformação. O crescimento, por exemplo, segundo os autores, é uma origem comum da variação dentro das organizações, assim como o aumento da complexidade que pode ocasionar problemas de controle, forçando, assim, uma mudança nas práticas organizacionais. Transformações nos membros e líderes, variações nos procedimentos e desvios ocasionais nas práticas padrões - intencionais ou acidentais - podem dar ao ambiente uma oportunidade de produzir uma transformação interna na organização.

De acordo com o modelo de ecologia populacional, a seleção de estruturas organizacionais novas ou modificadas ocorre como resultado das restrições ambientais. Os critérios do ambiente organizacional podem ser selecionados para assegurar a sobrevivência, enquanto outros desaparecem ou mudam para poderem disputar as necessidades do ambiente. Por exemplo, se o critério de seleção favorece a racionalidade administrativa e as estruturas controladas formalmente, por exemplo, as organizações estruturadas burocraticamente serão escolhidas no lugar das organizações não-burocráticas.

Para Hannan, Freeman (1977) os ambientes são descritos de acordo com os recursos ou informações que eles tomam viáveis às organizações. O acesso à informação baseia-se fortemente nas teorias de percepção, cognição e tomada de decisão, com os membros da

organização agindo com base nas informações coletadas no seu próprio ambiente. Dessa forma, a mudança organizacional pode ser explicada pela variação da informação que em muitos casos, é filtrada através da percepção que os membros da organização têm em relação ao seu ambiente.

Mudanças na tecnologia de informação, melhorias nos métodos de busca e armazenamento de informações, a quebra de barreiras ao fluxo de informação, e inovações que acentuam o entendimento das pessoas sobre seu ambiente são aspectos da mudança social que aumentam a probabilidade de mudanças nas estruturas organizacionais.

A abordagem de recursos trata o ambiente como constituído de recursos pelos quais as organizações competem, enfatizando a quantidade de recursos e em que condições eles estão disponíveis.

Aldrich (1979) apresenta seis dimensões que geralmente são usadas para caracterizar os meios nos quais os ambientes tornam os recursos disponíveis às organizações, ou seja, capacidade ambiental, homogeneidade-heterogeneidade, estabilidade-instabilidade, concentração-dispersão, domínio, consenso-dissenso e o grau de turbulência.

A capacidade ambiental de um ambiente refere-se à riqueza ou pobreza ou ao nível de recursos disponíveis para a organização. Segundo Aldrich (1979, p. 63)

“ as organizações tem acesso a mais recursos nos ambientes ricos, mas tais ambientes também atraem outras organizações. A estocagem e a acumulação de recursos provavelmente não são tão vigentes nos ambientes ricos quanto nos pobres. Os ambientes pobres também promovem práticas competitivas encarniçadas, e, além de recompensarem a eficiência no uso dos recursos. Duas alternativas se abrem para as organizações nos ambientes pobres; mudar-se para um ambiente mais rico ou desenvolver uma estrutura mais eficiente. Esta última alternativa pode ser conseguida melhorando-se as práticas operativas, fundindo-se com outras organizações, tornando-se mais

agressivas diante de outras organizações ou passando para um subambiente protegido através da especialização”.

A homogeneidade-heterogeneidade ambiental refere-se ao grau de similaridade ou diferenciação numa população de organizações, indivíduos ou outras unidades sociais. De acordo com Aldrich (1979), um ambiente homogêneo é mais simples para as organizações, já que é possível desenvolver modos padronizados de reação. Muitas organizações tentam tornar seu ambiente mais homogêneo limitando os tipos de clientes atendidos, os mercados em que ingressa e assim por diante.

A estabilidade-instabilidade ambiental refere-se à extensão da rotatividade de elementos ou de partes do ambiente. A estabilidade, tal como a homogeneidade, permite a padronização. A instabilidade leva à imprevisibilidade, à qual as organizações resistem.

A concentração ou a dispersão do ambiente envolvem a distribuição dos elementos no ambiente.

A dimensão consenso-dissenso sobre o domínio se refere ao grau em essas reivindicações são reconhecidas ou questionadas por terceiros, tais como os órgãos governamentais. Quando todas as partes interessadas concordam em que determinada organização tenha o direito e a obrigação de operar de uma dada maneira numa área específica, pode existir um consenso de domínio.

Por fim, a turbulência ambiental mostra a interconexão causal entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento há um alto índice de interconexão causal. Por exemplo, uma mudança na variável econômica pode alterar o comportamento de outras variáveis ambientais como a política e a ecologia.

As dimensões ambientais discutidas por Aldrich (1979) afetam a distribuição de recursos nos ambientes, e juntas podem ser usadas como um esquema de cálculo para

descrever as mudanças sociais em relação as mudanças organizacionais. Mudanças que removem ou adicionam restrições e recursos do ambiente afetarão a diversidade populacional de uma organização, dirigindo à atenção para as mudanças sociais.

Da mesma forma, a **retenção** em estruturas organizacionais em uma população ou em atividades e estruturas específicas dentro de organizações pode ser afetada pelas características ambientais e organizacionais.

Por exemplo, a mudança tecnológica, especialmente na estrutura da transmissão e recuperação de informação eletrônica, tem simplificado a tarefa de preservar valiosas informações.

A estabilidade social e seus efeitos são vistos mais claramente na principal função do Estado em criar e manter as organizações. Como principal restrição à formação e persistência organizacionais, o papel do Estado aparece em muitos aspectos: estabilidade política e legitimação ideológica, sistemas educacionais, melhorias nas redes de transporte e comunicação, planos de economia nacional e outros investimentos estatais afetam as bases nas quais os recursos tornam-se disponíveis aos empresários organizacionais.

A estabilidade na estrutura e nas atividades de organizações individuais é o foco central da análise organizacional tradicional, e a maior parte das características da burocracia típica contribui para a retenção de uma estrutura organizacional específica. Documentos e arquivos são os materiais personificados das práticas passadas e são referências para que as pessoas busquem procedimentos apropriados para seguir. Especialização e padronização de tarefas limitam a discussão dos membros e protegem as organizações contra variações não-autorizadas, embora a perda de união dentro da organização cria oportunidades de desvio que são difíceis de serem contornadas. A centralização de autoridade e formalização de atribuições também limitam a discrição, canalizando as atividades dos membros em rumos que os tomam calculáveis para as altas

autoridades. Estruturas e procedimentos burocráticos ajudam a preservar as estruturas organizacionais existentes.

Em síntese, a **variação, seleção e retenção** constituem os três estágios do processo de mudança organizacional na perspectiva da ecologia populacional. A variação cria o material base a partir do qual a seleção deve ser feita; mecanismos de retenção preservam a forma selecionada. O modelo pode ser aplicado a retenção ou eliminação seletiva de novas organizações ou seus componentes.

Uma vez explicitados os fundamentos básicos da abordagem da ecologia populacional, procura-se discutir a abordagem escolha estratégica e determinismo ambiental.

2.5.2 Escolha estratégica e determinismo ambiental

A literatura pressupõe que a escolha estratégica e determinismo ambiental são excludentes. Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que são variáveis independentes e que as mesmas podem ser separadas em um *continuum* para se desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. As interações destas variáveis trazem como resultado quatro tipos principais:

- a) seleção natural com mínima escolha e adaptação;
- b) diferenciação com alta escolha e alto determinismo do meio e adaptação com restrições;

- c) escolha estratégica com máxima escolha e adaptação por *design*; e
- d) escolha sem diferenciação com escolha incremental e adaptação por chance.

Um dos argumentos recentes nos tratamentos da adaptação organizacional referente à mesma é decorrente do meio ou da administração (Astley, Van de Ven, 1983). Assim, a adaptação pode ser resultado da escolha e seleção versus as reações das forças do meio. (Child, 1972; Aldrich, 1979). Em termos análogos, a adaptação é resultante do voluntarismo ou determinismo externo (Hannan, Freeman, 1977).

Astley, Van de Ven (1983) comentam que a maioria das abordagens sobre o assunto de mudança ou adaptação estratégica enfatiza a mútua incompatibilidade e diferentes fins do que um único *continuum*. Os autores concluíram que as organizações complexas admitem o determinismo e o voluntarismo, justapondo-se às visões que estudam as interações e a recíproca interdependência em todo o tempo.

A mesma visão é expressa por Weick (1979). O autor argumenta a construção de categorias incompatíveis, confiando numa causa unidirecional. Esta tem por objetivo focalizar as origens e as terminologias de variáveis como "escolha". As mesmas são problemáticas e distorcem os resultados tanto para os teóricos quanto para os práticos. O que parece crítico é a habilidade de pensar em círculos, investigar o processo de interação causal como uma relação recíproca entre dois grupos de variáveis evidenciadas. O negócio é saber como a escolha é capaz de ser ao mesmo tempo causa e consequência, de influências do meio, e como a causa e a consequência interagem e são conflitantes para resultar em adaptação organizacional.

Uma visão similar pode ser vista nos estudos de poder, em que as dependências e vulnerabilidades da organização e do meio interagem para criar tensões como produzir

mudanças organizacionais e ambientais. Os *stakeholders* (agentes internos e/ou externos) constituem a chave da explicação da escolha ou do determinismo no processo de adaptação. Se o alto poder da organização sugere uma melhor escolha, enquanto, o maior poder dos acionistas resulta num maior determinismo, isto indica alta escolha e alto determinismo.

A proposta de Hrebiniak, Joyce (1985) consiste em desenvolver uma visão interativa do processo de adaptação, onde escolha e determinismo não são fins opostos num simples *continuum* de efeitos, mas na realidade representam duas variáveis independentes e a interação e interdependência das mesmas devem ser estudadas para explicar o comportamento organizacional.

Assim, para Hrebiniak, Joyce (1985), a escolha organizacional e determinismo ambiental acabam sendo variáveis independentes no processo de adaptação. Os indivíduos e as instituições escolhem as circunstâncias para a tomada de decisão; podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas do ambiente, criando as suas próprias medidas de realidade através da delimitação das próprias decisões.

Por outro lado, identificar as características do atual ambiente também é importante, ou seja, as características estruturais das indústrias ou domínios em vários nichos estão presentes, já que algumas podem ser controladas pelos indivíduos ou pelas organizações.

A perspectiva de sistemas abertos tende a buscar o estágio de equilíbrio dinâmico. Tanto o sistema quanto o meio ambiente pode afetar esse processo de troca e de transformação, sugerindo a independência e a importância do efeito interativo. Ainda, os sistemas abertos são caracterizados por equifinalidade, onde os mesmos resultados podem ser alcançados de múltiplas maneiras, com múltiplos recursos, e diversos processos de transformação, e vários métodos ou meios.

Mesmo que se assuma que o meio de um sistema aberto é altamente determinístico, ainda é possível dizer que a escolha organizacional tem condições de controlar e seleccionar os meios que favorecem o alcance dos fins almejados.

Escolha e determinismo para Hrebiniak, Joyce (1985) são representados em eixos de baixo para cima como demonstrado na Figura 3. Os quadrantes ajudam a definir o domínio e o escopo de poder na relação entre a organização e o meio.

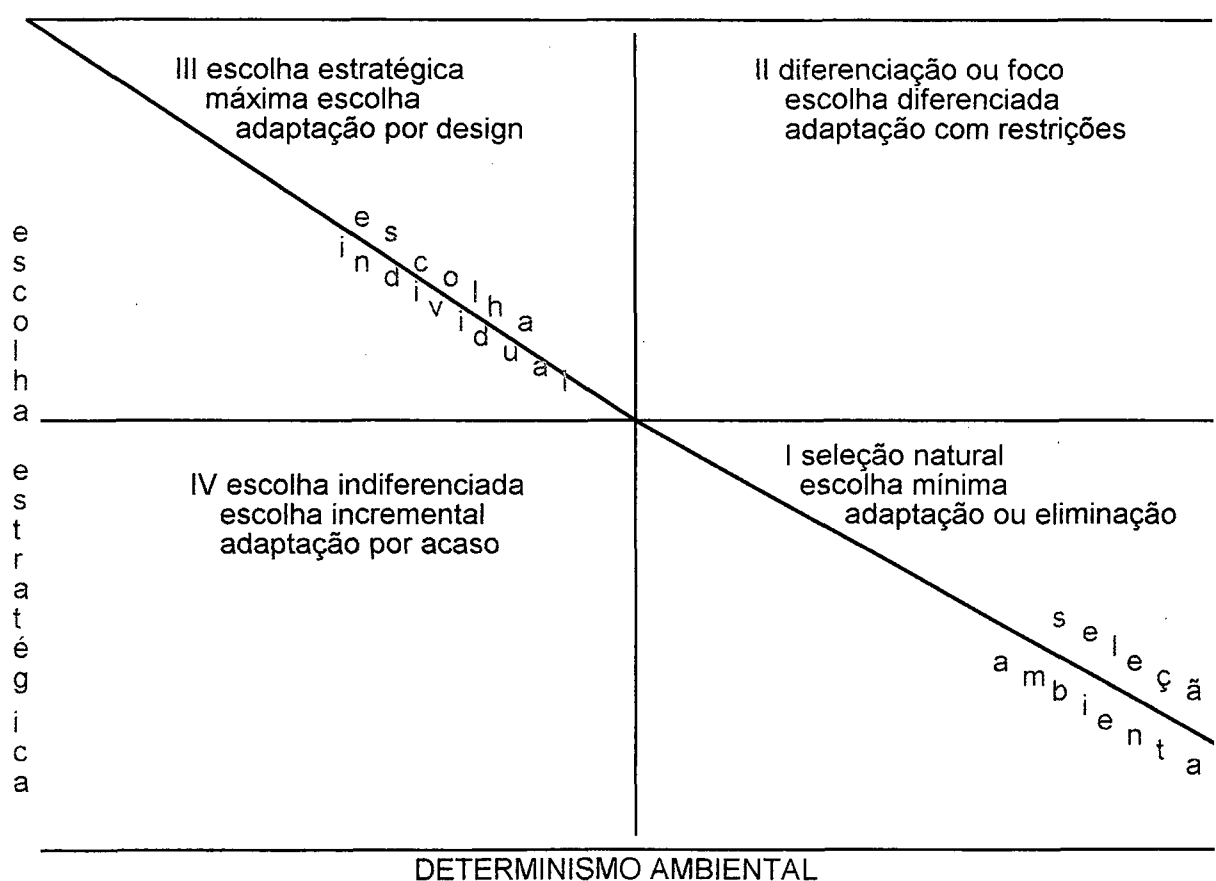


FIGURA 3 - Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação

FONTE: Hrebiniak, L.G., Joyce W. Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, n. 30, p.336-349, 1985.

O quadrante I mostra as condições e suposições da ecologia populacional e da abordagem da seleção natural para adaptação - escolha estratégica baixa e alto determinismo ambiental. A abordagem da ecologia populacional, sistema natural ou ecologia organizacional como vem sendo ultimamente chamada por Hannan, Freeman (1977), está preocupada com o **como** e **por que** as populações organizacionais evoluem ou se desenvolvem. O termo populações deve ser entendido pelo conjunto de todas as organizações que atuam dentro de uma fronteira em particular (Quadrante I).

A abordagem da ecologia populacional não trata com unidades organizacionais em particular, mas sim, com as populações de organizações. Neste sentido, os fatores ambientais selecionam as características que melhor se adequam ao ambiente (Aldrich, Pfeffer apud Hall, 1990).

Os defensores desta abordagem argumentam ainda que as organizações não podem se adaptar e que as mudanças no ambiente - e não na organização - determinam a eficácia organizacional (Robbins, 1990). Não é porque a ecologia organizacional assume a seleção natural que os administradores não possam fazer escolhas (Quadro 7); observa-se que na seleção natural há baixa escolha em decorrência do alto determinismo ambiental (Figura 3).

Hannan, Freeman (1977; 1988) dão ênfase à seleção como um mecanismo de mudança pelo fato das organizações possuírem uma enorme porção inercial. Isto é, as organizações procuram responder às mudanças ambientais de modo relativamente lento, não conseguindo absorver as oportunidades e ameaças.

Como exemplo do quadrante I, é possível citar as empresas em concorrência perfeita. Os indivíduos possuem pouca discrição, porque o mercado ou as forças competitivas determinam o retorno que a organização precisa alcançar. O preço é determinado pelo mercado e a demanda é perfeitamente elástica. Este quadrante inclui, por

exemplo, as pequenas organizações que vendem produtos do tipo *commodits* e as grandes organizações com produtos indiferenciados com baixas barreiras de entrada e saída e sem condições de alcançarem vantagem competitiva.

O quadrante I também inclui organizações em concorrência imperfeita que atuam em nichos. O nicho é importante porque define uma população de organizações familiares se não idênticas quanto a restrições políticas e econômicas.

A ação gerencial é restrita no quadrante I, mas os indivíduos ainda podem tentar exercer opções que visam a reduzir as demandas essenciais do meio. Ações propositais da organização, incluindo descobrimentos tecnológicos e outras inovações, alteram a habilidade de competir no quadrante I, afetando a vantagem competitiva. Também é possível que uma organização, neste quadrante, exerça a escolha estratégica e mude o seu domínio ou indústria, o que depende das barreiras e/ou das transferências de recursos e do contexto político e econômico com que cada escolha estratégica é feita.

No quadrante III, as organizações contam com alta escolha organizacional e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional. Dessa forma, a autonomia e o controle constituem a regra e não a exceção. No quadrante III, a dependência de recursos não constitui um problema. No entanto, quando o poder gera dependências, as organizações exercem suas influências sobre as outras. As organizações, neste quadrante, não enfrentam problemas quanto aos deslocamentos de ambiente (há pluralismo ambiental) devido às poucas restrições políticas e a abundância de recursos. As organizações ainda podem afetar seus domínios e as condições na qual desejam competir.

A adaptação no quadrante III é feita através do *design*. Inovações organizacionais e comportamentos proativos são fáceis devido às oportunidades do ambiente e, ainda, pela facilidade de surgirem exploradores devido as condições favorecidas do determinismo e da escolha.

No quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio é alto. Esta situação define um contexto turbulento para adaptação. Sob estas condições, há claros fatores exógenos que afetam o processo de tomada de decisões, mas as organizações exercem escolhas. Casos típicos que podem ser citados são as organizações em nichos com certas regras, restrições, ou condições imutáveis do meio que muitas vezes restringem resultados ou comportamentos, permitindo outras escolhas; e as organizações incluídas em múltiplos nichos ou domínios, cada uma com suas próprias restrições, oportunidades e população.

A escolha individual da estratégia é paradoxalmente alta devido aos fatores como tamanho, estrutura de mercado, múltiplos meios ou métodos de alcançar os resultados desejados e baixa dependência de fontes externas de recursos. Estas organizações são capazes de utilizar a diferenciação ou a estratégia de escopo, escolher nichos de mercado ou segmentos dentro de restrições ditadas pelo ambiente, ou podem perseguir estratégias genéricas, mesmo com a versão de forças externas (Porter, 1986).

O quadrante II também inclui organizações que estão em diversos nichos, cada um caracterizado por suas restrições, oportunidades e organizações competitivas. Organizações multi-produtos ou multi-divisionais com produtos ou negócios com pequeno mercado e relação tecnológica dentro ou entre indústrias podem ter também vários níveis ou tipos de concentração, competição, características de demanda e elasticidade no preço. Apesar do impacto do meio sobre os nichos, as organizações ainda dispõem de autonomia e posições favoráveis. Uma organização multi-divisional em diferentes mercados ou nichos ambientais, mas com alta interdependência entre as unidades devido à tecnologia comum ou integração vertical, reflete esta condição em restrições, oportunidades e competição variadas.

A dependência de um subsistema de um supersistema tem duas óticas para ser vista. A primeira indica que o supersistema determina alguns limites de comportamento ao subsistema; o outro nível de análise enfatiza a liberdade de escolha e as várias condições exógenas do subsistema *vis-à-vis* cada um e o sistema maior. As partes ou subsistemas de um todo organizacional podem ser colocados em diferentes quadrantes na Figura 1. Tanto a organização quanto as subunidades independentes podem ser utilizadas na análise. Os dois níveis, escolhas e determinismos são centrais para definição do contexto estratégico e dos fatores estratégicos relacionados a adaptação.

O quadrante IV na Figura 1 traduz uma situação plácida caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio: as organizações tendem a ter pouca escolha estratégica, apesar da pouca restrição externa. A mudança pode ser designada como uma adaptação para a mudança, porque as organizações aparentemente não apresentam uma coerência estratégica para conseguir vantagem das condições fortuitas do ambiente.

As organizações, no quadrante IV, não são capazes de criar dependências ou de exercer influências. Apresentam um comportamento irracional voltado muito mais para explicar as ações todo o tempo. As organizações, neste quadrante, possuem forças e competências inapropriadas às oportunidades e às condições extremas. Se o processo de formulação estratégica baseia-se num alinhamento entre as capacidades internas e as contingências exógenas, parece razoável que se verifique um *mix* inapropriado, ou um número insuficiente de capacidades internas para prevenir as organizações de agir, apesar da benignidade ou pouca ameaça do meio. Compete à organização desenvolver as capacidades ou competências necessárias para tomar vantagem em relação às condições ambientais para alterar e escapar das condições do quadrante IV.

Para Hrebiniak, Joyce (1985), as organizações que desenvolvem poucas inovações ou que estão engajadas em pouco ou nenhum comportamento pró-ativo, no qual as capacidades internas ou competências distintas não são desenvolvidas para obter vantagens em um ambiente benigno, acabam se enquadrando no quadrante IV. O quadrante IV é instável, forçando a organização a se movimentar para outro domínio. Isto porque as organizações passam por diferentes **ciclos de adaptação** como discutido por Miles, Snow (1978).

Para Miles, Snow (1978), o assunto adaptação organizacional tem recebido um tratamento teórico limitado. Os autores discutem, através de um exemplo de adaptação organizacional em uma subsidiária de uma companhia, a dificuldade para se analisar o assunto em questão.

Três visões alternativas do processo de adaptação organizacional são apresentadas pelos autores. Por fim, apresentam o modelo de adaptação organizacional denominado de **Ciclo Adaptativo**.

Embora os autores reconheçam que a adaptação é complexa e decorrente de um processo contínuo, os mesmos acreditam que este pode ser dividido em partes, como proposta de análise, a partir dos três maiores problemas relacionados à tomada de decisão do topo administrativo: os problemas empresariais, os problemas técnicos e os problemas administrativos. Cada um destes problemas encontra-se interrelacionado. Todavia, cada um deles deve ser considerado pela gerência antes do ciclo adaptativo-efetivo ser completado (Quadro 5).

O **problema empresarial** consiste na escolha do domínio produto/mercado da empresa. Este problema é tratado em nível institucional da empresa.

O **problema administrativo** está relacionado com a estrutura e processos organizacionais. Possui dois aspectos: o da retaguarda (racionalização e estruturação), que

deve racionalizar as decisões estratégicas, através do desenvolvimento de estruturas e de processos adequados que ajudarão as pessoas no trabalho, e o aspecto da liderança, que identifica as direções para inovações futuras. Este problema é tratado em nível intermediário da empresa.

O problema de adequação ou de engenharia relaciona-se com a escolha e a utilização das tecnologias para a produção e a distribuição dos produtos/serviços. Este problema é tratado em nível operacional da empresa.

QUADRO 5 - Os três tipos de problemas organizacionais

NÍVEL INSTITUCIONAL	Problema empresarial	Escolha do domínio produto/mercado
NÍVEL INTERMEDIÁRIO	Problema administrativo	Estrutura e processos organizacionais Retaguarda (racionalização da estrutura e processo) Liderança (seleção de áreas para inovações futuras)
NÍVEL OPERACIONAL	Problema de engenharia	Escolha das tecnologias para produção e distribuição

FONTE: Miles, Snow. **Organizational strategy, structure, and process.** McGraw-Hill Book Company, 1978

Miles, Snow (1978) distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, através das quais os autores buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. Os quatro tipos de estratégia empresarial são: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

a) A **estratégia defensiva** é adotada por organizações que possuem domínios definidos de produto/mercado, buscando a manutenção ou defesa da ação dos

concorrentes. Nessas empresas, existe a preocupação de se ter o domínio da eficiência de suas operações, buscando a estabilidade.

Estas organizações possuem dirigentes em nível institucional com mentalidade restrita às atuais operações; não buscam novas oportunidades e tampouco experimentam mudanças. Dificilmente estas organizações efetuam modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operação. Ao concentrar seus esforços na manutenção ou aumento da eficiência das operações atuais, adquirem uma experiência bastante profunda a seu respeito.

Neste tipo de estratégia, os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte forma:

No **problema empresarial**, a organização procura garantir a fatia atual do mercado, bem como criar um conjunto estável de produtos e clientes. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- limitar esforços e estabilizar o domínio;
- manter o domínio através de preços competitivos e excelente serviço ao consumidor, etc;
- tender a ignorar o desenvolvimento fora do domínio já estabelecido;
- crescer cautelosamente e gradualmente através da penetração no mercado;
- desenvolver alguns produtos, mas estreitamente relacionados com os produtos ou serviços já existentes.

Os custos e benefícios resultantes destas atividades dificultam os concorrentes no deslocamento da empresa do seu nicho de mercado, mas sua sobrevivência poderá ser ameaçada por uma profunda mudança no ambiente.

Já no **problema administrativo**, a organização procura manter um controle estrito das operações da organização para assegurar a eficiência. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- os executivos em produção e finanças são os membros mais poderosos da coalizão dominante. Ocorre pouca preocupação com o ambiente que circunda a organização;
- os membros da coalizão dominante permanecem nos seus cargos por um tempo prolongado;
- o planejamento é intensivo, orientado para custos. Ele sempre precede a qualquer ação administrativa;
- a estrutura organizacional tende a ser funcional com extensiva divisão do trabalho e alto grau de formalização;
- o controle é centralizado e o sistema de informação vertical, através de longas cadeias hierárquicas;
- a coordenação é feita através de mecanismos simples e os conflitos resolvidos através dos canais hierárquicos;
- o desempenho organizacional é medido através da comparação com os anos anteriores.

Os custos e benefícios resultantes são a adequação do sistema administrativo para a manutenção da estabilidade e eficiência, mas sem a preocupação em localizar e responder a novas oportunidades de mercado.

Em relação ao **problema de engenharia**, a organização procura produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- tornar a tecnologia eficiente e de baixo custo;
- simplificar gradativamente a tecnologia;
- tendência à integração vertical para melhor aproveitar os seus recursos;
- contínuo aprimoramento da tecnologia para manter a eficiência.

Os custos e benefícios resultantes são a obtenção de um aumento de eficiência tecnológica, melhorando o desempenho, mas exigindo investimentos elevados e previsão dos problemas.

Assim, com a adoção da estratégia defensiva, a organização assegura a previsibilidade do domínio, com a intenção de poder voltar-se internamente à eficiência de suas operações.

b) A estratégia prospectiva é adotada por empresas dotadas de preocupação com a busca de novas oportunidades de mercado, reagindo com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. Desta forma, na estratégia prospectiva, a organização está voltada para novas oportunidades de mercados/produtos.

A preocupação com mudanças e inovações faz com que estas organizações não se preocupem suficientemente em obter de suas operações atuais o máximo de rendimento, tornando-se pouco eficiente. Isso justifica a atitude de abertura a inovações e à transitoriedade do domínio de produto-serviço/mercado.

Neste tipo de estratégia, os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte forma:

No **problema empresarial**, a organização procura localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados. Como soluções, os autores apresentam as seguintes:

- alargar e desenvolver continuamente o domínio;
- manter uma observação ampla das condições ambientais e dos acontecimentos;
- criar mudanças nas atividades da organização;
- crescer através de mudanças bruscas;

Os custos e benefícios resultantes permitem inovações em produtos e mercados, protegendo, desta forma, a organização das mudanças que ocorrem no ambiente. Isto, contudo, não a libera do risco de baixa lucratividade.

Já **no problema administrativo**, a organização procura facilitar e coordenar as suas operações. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- os membros mais poderosos dentro da coalizão dominante são os executivos de mercadologia e P & D;
- a coalizão dominante é ampla, diversa e transitória, mas é possível que inclua um círculo estável de pessoas;
- os membros da coalizão dominante nem sempre permanecem por um tempo prolongado; os administradores-chave podem ser contratados de fora, bem como promovidos de dentro da organização;
- o planejamento é, geralmente, mais amplo do que intensivo, orientado para os problemas e somente concluído quando da implantação da ação;
- a organização tende a uma estrutura baseada em produtos, em pequena divisão de trabalho e baixo grau de formalização;
- o controle é descentralizado e os sistemas de informação são horizontais e com pequena extensão;
- os mecanismos de coordenação são complexos e os conflitos são resolvidos através de integradores;

- o desempenho organizacional é medido através da comparação com os diversos concorrentes.

Os custos e benefícios resultantes são a manutenção da flexibilidade e a eficácia, porém os recursos podem ser mal utilizados.

No **problema de engenharia**, a organização procura evitar comprometimentos excessivos com determinado processo tecnológico, por necessitar de flexibilidade para modificar suas operações. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- adoção de tecnologias flexíveis e prototípicas;
- adoção de tecnologias múltiplas;
- baixos graus de mecanização e rotinização, tecnologia apoiada sobre pessoas.

Os custos e benefícios resultantes são uma resposta rápida a um domínio em mudança. Porém, o máximo desenvolvimento da eficiência da empresa fica comprometido pela multiplicidade tecnológica.

c) A **estratégia analítica** é adotada por organizações que procuram garantir o seu domínio e, ao mesmo tempo, tentam explorar novas oportunidades. Assim, nas suas áreas estáveis, elas operam de modo rotineiro e eficiente, mantendo e defendendo um domínio já garantido. Em contrapartida, nas suas áreas mais instáveis, procuram aproveitar as oportunidades existentes no ambiente, e em novos domínios.

Neste tipo de estratégia, os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte maneira:

No **problema empresarial**, a organização procura localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados e, simultaneamente, manter o domínio já firme de produtos e consumidores. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- o domínio é híbrido, isto é, mutável e estável;

- os mecanismos de vigilância são voltados para a área mercadológica, alguma atividade de P & D é incentivada;
- o crescimento é constante através da penetração do mercado (ambiente estável) e pelo desenvolvimento de novos produtos (ambiente mutável);

Os custos e benefícios envolvidos são: pequenos investimentos em P & D, combinado com a imitação de produtos bem sucedidos, minimizando o risco. No entanto, o domínio da organização estará entre a estabilidade e a flexibilidade.

Já no **problema administrativo**, a organização procura diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar as áreas de operação estável com as áreas dinâmicas. Como soluções, os autores apresentam as seguintes:

- os executivos das áreas de mercadologia e pesquisa aplicada são os membros mais influentes da coalizão dominante, seguidos pelo executivo de promoção;
- o planejamento é intenso no sentido de ligar mercadologia e produção no que tange à parte estável do domínio, e é abrangente no sentido de ligar mercadologia, pesquisa aplicada e produção no que tange a novos produtos e mercados;
- a estrutura é matricial, combinando departamentos funcionais com grupos de produtos;
- o sistema de controle é moderadamente centralizado, com retroinformação vertical e horizontal;
- os mecanismos de coordenação são extremamente complexos e caros. A resolução de conflitos é feita através de gerentes de produtos e, alguns, através dos canais hierárquicos;

- a avaliação do desempenho organizacional é baseada em medidas de eficácia e eficiência. O sistema de compensação salarial favorece os executivos de mercadologia e pesquisa aplicada.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se um bom equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade. No entanto, corre-se o risco de ao perder o equilíbrio tornar bem mais difícil a recomposição.

No **problema de engenharia**, a organização procura garantir a eficiência nas partes estáveis do domínio e, simultaneamente, flexível e eficaz nas partes mutáveis. Como solução, os autores apresentam as seguintes:

- adoção de uma tecnologia dual (componentes estáveis e flexíveis);
- aplicação de um grupo de pessoas grande e influente em pesquisa aplicada;
- moderado grau de eficiência técnica.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se que a tecnologia dual é adequada para servir a um domínio estável/mutável. No entanto, não permite que a empresa tenha uma tecnologia eficiente e tampouco eficaz.

d) A estratégia reativa não possui um envolvimento capaz de integrar as atividades dos níveis institucional, intermediário e operacional, como um todo (Quadro 4).

Em relação às **perspectivas analíticas alternativas**, Miles, Snow (1978) comentam que muitos *experts* de vários campos do saber têm desenvolvido conhecimentos e técnicas úteis para analisar e assistir às mudanças organizacionais. Entretanto, especialistas em cada um dos seus campos, como reconhecem os limites do processo de adaptação, concentram suas atenções aos aspectos limitados do processo de adaptação.

Já Chakravarthy (1991) considera o estado de adaptação em um senso biológico como um estado de sobrevivência para um organismo. Analogicamente, um estado de

adaptação para uma organização empresarial é um estado de sobrevivência em relação às condições do meio.

Três estados são apresentados por Chakravarthy (1991): o instável, o estável e o neutro. O estado instável é o mais vulnerável às mudanças, e o neutro é o menos vulnerável, enquanto que o estado estável é vulnerável somente a certas mudanças do meio. A proposição apresentada pelo autor decorre da definição de Simon (1969) que aponta três modos para um sistema enfrentar o meio: isolamento passivo, reativo *feedback* negativo, adaptação prognosticada.

Todos os três estados de adaptação são caminhos viáveis para se enfrentar o meio. O defensivo, o analista e o prospector são três formas estáveis de adaptação. "Se a administração escolhe uma das três estratégias e faz o *design* organizacional de acordo, torna-se, então, um competidor efetivo em uma indústria em particular num determinado período de tempo" (Miles, Snow, 1978, p. 14)

Entretanto, os estados de adaptação não possuem a mesma imunidade quanto às mudanças do meio. O estado neutro é o mais imune, seguido pelo estável e instável. Uma organização que procura garantir o seu futuro deve preferir uma estado neutro de adaptação. Mas, por que todas as organizações não demonstram esta preferência? A resposta a esta questão tem dois argumentos:

- a) O estado de adaptação que a firma aspira é previsto de acordo com os recursos que ela domina, o que denota a sua capacidade adaptativa.
- b) A natureza do processo de administração dentro da firma influi o estado de adaptação procurado.

QUADRO 6 - Tipologia de estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa

Estratégias Empresariais	Nível Institucional	Nível Intermediário	Nível Operacional
	Problema Empresarial	Problema Administrativo	Problema de adequação tecnológica
	escolha do domínio produto/mercado.	estruturação de atividades e estabelecimento de normas e processos.	Escolha e utilização de produção e de distribuição
Defensiva Manutenção dos atuais domínios de produto/mercados.	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados. Busca de novos domínios ainda que transitórios	Planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual. Ênfase na conservação.	Produção e distribuição de bens ou serviços da maneira mais eficiente, através de intensificação da tecnologia atual. Ênfase na tecnologia utilizada.
Prospectiva Ampliação e busca de novos domínios de produtos/mercados.	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados. Busca de novos domínios ainda que transitórios.	Facilitar e coordenar as freqüentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa. Ênfase na mudança organizacional.	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações. Ênfase na flexibilidade tecnológica.
Analítica Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos domínios de produtos/mercados.	Garantir um domínio atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados. Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios.	Diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis. Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional.	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável. Complexidade tecnológica.
Reativa	Resposta empresarial despreparada e improvisada, e pouco eficaz face à adesão de estratégias inadequadas e envelhecidas.	Falta de relacionamento coerente entre estratégias e estrutura e processos organizacionais, provocando dificuldades de integração e coordenação organizacional.	Pouca eficiência nas operações.

FONTE: MILES, SNOW. **Organizational strategy, structure, and process.** McGraw-Hill Book Company, 1978

Segundo Chakravarthy (1991), os três estados de adaptação situam-se em uma hierarquia ascendente que vai de um estado de instável e progride para um estado neutro de adaptação. Quanto mais alto nível de adaptação, maior a complexidade do meio que pode ser trabalhada pela organização. Para isso, ela necessita de constantes informações e de capacidade para explorá-las. Isto, de acordo com Lawrence, Lorsch, (1973) pode aumentar a diferenciação e a integração.

A **capacidade organizacional**, que mede a habilidade de processamento de informações da organização, é um instrumento agregado aos recursos humanos da mesma. Entretanto, para Andrews (1977), a literatura que discute as políticas de negócios, por exemplo, mostra que a adaptação é determinada pela extensão e pela natureza dos recursos materiais existentes na organização. Miles, Cameron (1977) também comentam que o estado de adaptação depende da escassez de recursos externos e internos.

Os **recursos materiais** de uma organização podem incluir materiais, tecnologia e finanças. A dimensão destes recursos não é mensurado em termos absolutos, mas pela relativa abundância na indústria. A latitude (amplitude) viável para os gerentes na exploração destes recursos materiais é outra importante determinação da capacidade material da organização. Por exemplo, um gerente pressionado por lucros a curto prazo é diferente daqueles que dão mais atenção aos recursos que requerem um tempo longo para exploração.

Então, os recursos materiais e humanos disponíveis para uma organização pode influenciar o estado de adaptação. A habilidade de se adaptar da organização pode ser delineada pela capacidade organizacional e pela capacidade material da mesma.

De acordo com Chakravarthy (1991), muitos estudos têm examinado a habilidade dos processos de informação em diferentes arranjos organizacionais. Dois tipos ideais que surgiram destes estudos são o mecanicista e o orgânico.

O arranjo mecanicista encontra-se relacionado com o ambiente estável. A organização neste ambiente possui metas completamente estáveis e suas estratégias de reação podem ser delineadas por modelos de otimização sistêmica. Em contraste, para um ambiente mais complexo e instável, um arranjo orgânico se adequa melhor. Estratégias de reação nestes ambientes implicam em constante revisão de metas e isto pode ser caracterizado por um heurístico e desconexo incrementalismo. O arranjo orgânico geralmente processa uma maior variedade de informações do meio-ambiente do que uma organização mecanicista.

A capacidade organizacional demonstra a habilidade de processar informações. A capacidade organizacional é maior nas organizações orgânicas do que nas mecânicas. Em uma organização mecanicista, o topo administrativo, sozinho, está envolvido no delineamento da estratégia de reação da organização, caracterizando-se por uma forte centralização. Importantes sinais estratégicos que vêm de baixo são ignorados em função de a autoridade, neste tipo de organização, decorrer da posição hierárquica.

Entre a mecanicista e a orgânica há outro arranjo organizacional, a burocracia, em que a estratégia de reação resulta do sistema de planejamento formal, onde a participação dos subordinados é limitada, o que privilegia o topo administrativo na elaboração e avaliação de uma estratégia.

Os três arranjos organizacionais descritos correspondem aos três estados de adaptação. Este paralelo foi sugerido por Miles, Snow (1978). Para um defensor, eles recomendam um arranjo organizacional caracterizado por uma estrutura funcional, controle centralizado, sistema de informações verticais e resolução de conflitos através de canais

hierárquicos. Em resumo, este arranjo sugerido pode ser ideal para a estabilidade e a eficiência, mas não serve para responder às novas oportunidades de mercados e produtos. Esta definição de Miles, Snow (1978) corresponde à definição de uma organização mecanicista.

Para um prospector, Miles, Snow (1978) recomendam uma estrutura de produtos com baixa divisão de trabalho e de formalização, controle descentralizado, sistemas de informações horizontais e resolução de conflitos através dos integrantes. Este pode ser o arranjo ideal para manter-se a flexibilidade e a eficiência e se ajusta à descrição da estrutura orgânica.

O analista é um híbrido da mecanicista e da orgânica, principalmente no balanceamento entre a estabilidade e a flexibilidade, constituindo um arranjo burocrático.

Chakravarthy (1991) comenta que quando a capacidade material da organização é pobre, a mesma pode estar preocupada em conservar os recursos limitados. As escolhas estratégicas que se abrem para a organização tendem a ser limitadas devido à escassez de recursos materiais. Em contraste, uma organização com recursos materiais ilimitados e larga latitude para experimentação pode explorar muitas opções estratégicas.

Para Chakravarthy (1991), há uma relação óbvia entre a capacidade material de uma organização com o tipo de estratégia adotada. Uma organização pobre em recursos pode estar preocupada com a conservação dos recursos limitados, preferindo, assim, estratégias defensivas. Em contraste, uma organização rica em capacidade material pode decidir por estratégias proativas. Se uma organização rica em capacidade material enfrenta restrições na latitude de exploração destes recursos, opta naturalmente por estratégias de baixo risco, estratégias reativas, estratégias que são imitativas (Quinn, 1979).

Chakravarthy (1991), desta forma, procurou mostrar a relação entre a capacidade organizacional e a capacidade material em relação aos estados de adaptação.

O ajuste instável demonstra uma condição de equilíbrio de uma estratégia defensiva em uma organização mecanicista. A organização tenta se amortecer em relação ao ambiente, pois é extremamente suscetível a mudanças do ambiente

O ajuste estável exibe uma condição de equilíbrio para uma estratégia reativa em uma organização burocrática. A organização possui capacidade material suficiente para responder a muitas mudanças do meio. Entretanto, dada a limitada latitude de exploração viável por parte dos gerentes, a tomada de decisão é, muitas vezes, reativa.

O ajuste neutro pode demonstrar a mais alta condição de equilíbrio que ocorre entre uma estratégia proativa e um arranjo orgânico. A organização possui capacidade organizacional e material semelhantes e ideais para o gerente tomar decisões inovativas. A vulnerabilidade da organização em relação às mudanças do ambiente é menor porque os gerentes antecipam muitas mudanças ambientais antes do processo normal.

É importante distinguir entre estados de adaptação e ajustes adaptativos. Enquanto o estado de adaptação procura garantir a sobrevivência, um ajuste adaptativo garante o uso eficaz da capacidade material e organizacional da mesma. A sobrevivência da organização requer que sua efetividade e eficiência sejam mantidas dentro de certos limites.

O processo de adaptação inclui, ainda, dois subprocessos. Dunn (1971) chama de especialização adaptativa e de generalização adaptativa.

Especialização adaptativa é um processo de aumento de excelência do ajuste em um dado estado de adaptação. Isso se refere à racionalização do processo e à estrutura, usando a capacidade material e organizacional viável para se aproximar do ajuste adaptativo. Generalização adaptativa diz respeito ao processo que aumenta o potencial de sobrevivência da organização. Isto é o principal da generalização adaptativa, acentuar a capacidade material e organizacional da firma como requerido para mover para um próximo estado de adaptação mais alto.

A especialização adaptativa tem sido largamente discutida pela literatura que versa sobre política de negócios. Envolve a escolha de uma estratégia apropriada para o meio-ambiente e recursos para a organização e o *design* de uma estrutura semelhante. Generalização adaptativa, em contraste, é um processo menos entendido.

Para entender a generalização adaptativa, é importante frisar que uma organização de sucesso ajustada ao meio-ambiente pode ser considerada. Nesta condição de ajuste, a organização gera um excedente de contribuições acima dos incentivos que provem. Este excedente é chamado de folga (Cyert, March, 1963). A folga é normalmente identificada em termos monetários. Pode ser paga para os acionistas como incentivo adicional ou pagamentos para segurança em tempos de sacrifício no futuro. Como alternativa, a margem de segurança é usada na capacitação administrativa e organizacional. Administrar esta margem de segurança é a chave para generalização adaptativa.

O processo de generalização adaptativa, então, requer que um velho ajuste seja conscientemente interrompido em benefício de um novo e mais alto ajuste. Entretanto, o processo não somente requer uma melhoria da capacidade organizacional como também da capacidade material. Adicionadas estas capacidades, meras tendências naturais não farão a organização se ajustar novamente. O processo de ajuste da organização neste novo e mais alto estado de adaptação era definido anteriormente como especialização adaptativa. Este é um processo de administração consciente (Jacobs, 1974).

Para Miles, Snow (1978), toda organização está sujeita a uma rede de influências externas e de relações denominadas de meio-ambiente. Entretanto, mais especificamente, o ambiente não é uma entidade homogênea, mas composta por uma combinação complexa de fatores como produto, condições do mercado de trabalho, costumes e práticas industriais, regulações governamentais, relações com fornecedores de recursos financeiros e matérias-primas. Cada um destes fatores tende a influenciar a organização de uma

maneira própria: o comportamento de certos elementos do meio pode ser previsto com confiança, enquanto outros não. Há ainda outros que são nocivos às operações da organização, enquanto outros são somente incidentes.

Para Miles, Snow (1978), a alta administração tem a dupla responsabilidade no ajuste da organização ao seu meio-ambiente e no gerenciamento das interdependências internas que são criadas.

A sobrevivência organizacional pode ser decorrente da qualidade do ajuste que a administração realizou/realiza com as principais variáveis como: domínio produto mercado, a tecnologia utilizada para servir o domínio, estrutura organizacional e processos desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia. A manutenção e aumento do alinhamento da organização e das variáveis ambientais é uma tarefa difícil, principalmente porque cada grupo de variáveis muda de acordo com uma dinâmica própria e cada mudança impõe novas ou diferentes demandas ao grupo administrativo.

Então, conforme Thompon (1976, p. 148), os administradores do topo estão continuamente “atirando em um alvo em movimento de co-alinhamento”, como o processo de alinhamento ocorre.

Por esta razão, para Thompson, McEwen (1958) as estratégias devem ser classificadas como estratégias de **competição e de cooperação**, sendo esta última subdividida em três tipos de estratégias cooperativa: **ajuste, cooptação e coalizão**.

. **Competição:** forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediadas por um terceiro grupo. Envolve um complexo sistema de relações incluindo concorrência tanto na busca de recursos (mercados de máquinas) quanto na procura de clientes ou compradores (mercado consumidor).

. **Ajuste ou negociação:** é a estratégia na qual a organização busca um acordo ou um compromisso com outras organizações para a troca de bens e serviços. O ajuste supõe

uma interação direta com outras organizações do ambiente operacional e não com um terceiro grupo.

. **Cooptação ou coopção:** processo para inserir novos indivíduos trazidos de fora na liderança ou na estrutura de determinação da política de uma organização, como recurso para impedir ameaças ou pressões à sua instabilidade ou existência. Por esta estratégia, a organização conquista e absorve grupos inimigos ou ameaçadores, fazendo com que alguns líderes desses grupos assumam parte do processo decisório para inibir sua ação, contrária aos interesses da organização. Cooptação significa invasão externa no processo de decisão de uma organização e limita a liberdade de uma organização na escolha de seus objetivos de maneira arbitrária e unilateral. A cooptação tem como vantagem a neutralização de ações antiéticas entre as organizações, auxiliando na interação de partes heterogêneas de uma sociedade complexa de organizações.

. **Coalizão:** refere-se a uma combinação de duas ou mais organizações que se juntam para alcançar um objetivo comum. Pela coalizão, duas ou mais empresas agem como uma só diante de determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só delas não teria condições de assegurar isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta sobre atividades futuras, limitando decisões arbitrárias e unilaterais, por ser uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização.

O conceito de coalizão dominante é vantajoso porque permite a identificação da fonte imediata das maiores variações estruturais nas organizações. Todavia, alguns cuidados devem ser levados em conta na análise organizacional. Primeiro, o termo coalizão dominante não necessariamente identifica formalmente os detentores de autoridade em uma organização. Isto porque o conceito se refere a todos que, coletivamente, detêm a maioria do poder sobre um período particular de tempo. Além disso, pode-se encontrar situações

onde há mais de uma coalizão dominante e um grupo é restringido/coagido e mudado por outro. Algumas organizações comerciais britânicas ilustram esta possibilidade em que há um grau de polarização desenvolvido entre os eleitos para cargos nacionais e os que ocupam posições eleitoreiras em níveis local e regional.

Segundo, o uso deste conceito não implica que outros dentro da organização não tenham algum poder de modificar planos e decisões já formulados. Além disso, a modificação geralmente é substancial quando resulta de uma ação coletiva. De maneira similar, a implementação das decisões alcançadas depende de a mesma ter condições de assegurar a cooperação de outras partes da organização. Este processo político é responsável por um considerável período de tempo para o alcance de muitas decisões estratégicas

O emprego de um conceito como o de coalizão dominante serve para distinguir os que normalmente tem o poder de tomar a iniciativa nos problemas como *design* da estrutura organizacional de outros que estão na posição de ter que responder as estas decisões.

O conceito de coalizão dominante mostra uma outra visão da estrutura organizacional em relação à distribuição de poder e ao processo de tomada de decisões estratégicas. O conceito de coalizão dominante chama a atenção para a questão de quem é que faz a escolha.

O argumento do meio parece ser o mais persuasivo acompanhamento para o crescente uso da teoria de sistemas abertos no estudo das organizações. Entretanto, na presente forma a mesma se engana ao consentir várias manifestações de escolha estratégica (Child, 1972).

Os tomadores de decisão devem ter certas oportunidades para selecionar tipos de ambientes em que irão operar. Então, o homem de negócios precisa fazer a escolha entre

mercados, educadores devem excluir certas matérias de seus cursos, etc. Segundo, os diretores das grandes corporações têm de comandar suficiente poder de influência nas condições do meio.

O Quadro 7 sumariza o potencial de escolha das organizações no que concerne ao número de escolhas, decisões, estratégias genéricas, autonomia e inovação, comportamento político/conflito e pesquisa.

QUADRO 7 - Efeitos dos quatro tipos organizacionais na tipologia escolha- determinismo nas variáveis ambientais

VARIÁVEL	QUADRANTE 1 ALTO DETERMINISMO E BAIXA ESCOLHA	QUADRANTE 2 ALTO DETERMINISMO E BAIXA ESCOLHA	QUADRANTE 3 BAIXO DETERMINISMO E ALTA ESCOLHA	QUADRANTE 4 BAIXO DETERMINISMO E ALTA ESCOLHA
ESCOLHA	MÍNIMA	DIFERENCIADA	MÁXIMA	INCREMENTAL
NÚMERO DE ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	POUCAS	MÉDIO-ALTO	ALTO	POUCO
ÊNFASE NAS DECISÕES	MEIOS	1.MEIOS 2. FINS PREOCUPAÇÃO COM A EFICIÊNCIA	1.FINS 2. MEIOS PREOCUPAÇÃO COM A EFETIVIDADE	MEIOS E FINS
ESTRATÉGIAS GÊNICAS	DEFENSIVO LÍDER - CUSTO	DIFERENCIAÇÃO FOCO - ANALISTA	DIFERENCIAÇÃO FOCO - PROSPECTOR	REATOR
AUTONOMIA, INOVAÇÃO	BAIXA RESTRICÇÕES EXTERNAS	MÉDIA	ALTA	BAIXA RESTRICÇÕES INTERNAS
COMPORTAMENTO POLÍTICO/ CONFLITO	BAIXO-MÉDIO	ALTO INTERORGANIZACIONAL	ALTO INTERORGANIZACIONAL	BAIXO
PESQUISA	SOLUÇÕES DIRIGIDAS	SOLUÇÕES DIRIGIDAS ALGUMA PESQUISA	PESQUISA MODERADA	PROBELMÁTICO

FONTE: Hrebiniak , L.G. e Joyce W. Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n. 30, p.336-349, 1985.

O exercício de escolha, segundo Child (1972), requer, em primeiro lugar, uma avaliação da situação. O argumento do meio tem freqüentemente obscurecido a distinção entre as características do meio como ele é e a sua percepção e avaliação por todos dentro de uma organização: a distinção entre variabilidade e uma experiência de incerteza, entre complexidade e uma experiência de profusão cognitiva (abundância de conhecimento), entre iliberalidade e uma experiência de *stress*.

Em outras palavras, o poder predictivo do argumento do meio-ambiente é mais qualificado pelo fato das decisões sobre a estrutura organizacional dependerem de processos prioritários de percepção e avaliação e que a avaliação pode ter outras referências importantes além daquelas puramente econômicas.

Child (1972) argumenta, ainda, que a análise da organização e do meio deve reconhecer o exercício de escolha pelos tomadores de decisões das organizações. Eles podem ter algum poder para decretar seus meios organizacionais, como Weick (1979) tem colocado. As fronteiras entre uma organização e seu meio-ambiente são similarmente definidas em alto grau pelos tipos de relacionamentos que os tomadores de decisão escolhem para entrar com seus equivalentes em outras organizações, ou pelas restrições que os correlatos mais dominantes impõem sobre esses. Na visão dos fatores essencialmente estratégicos e políticos, as condições do meio não podem ser consideradas como uma fonte direta da variação na estrutura organizacional, como os teóricos dos sistemas abertos muitas vezes dão a entender. A questão crítica está na avaliação dos tomadores de decisão quanto à posição da organização no meio-ambiente que consideram como importante e na ação que eles podem consequentemente tomar sobre a estrutura interna.

2.5.3 Estrutura organizacional e variáveis situacionais

Uma investigação sistemática comparativa da relação entre estrutura organizacional e variáveis situacionais tem sido o principal guia para os maiores programas de pesquisas dos EUA, desenvolvidos por Blau (1965, 1970, 1984), Hage, Aiken (1967), Hall (1984), Lawrence, Lorsh (1973) e, na Inglaterra, por Woodward (1977). Estes pesquisadores, em seus estudos, têm procurado verificar a variação das estruturas organizacionais com vistas a estabelecer as condições de cada variação. Para Blau (1965, p. 338), "somente comparações sistemáticas de muitas organizações estabelecem relações entre as características de organizações para estipular as condições sob as quais cada uma destas relações permanece, promovendo, deste modo, o material necessário para explicar princípios teóricos e importantes guias para derivar estes princípios".

Entretanto, as pesquisas desenvolvidas, que tinham por objetivo verificar as associações estatísticas entre características organizacionais, geralmente deixaram subjacentes processos que deveriam ser inferidos/deduzidos. Como exemplo, o estudo de Pugh et al (1969), que tinha por objetivo construir, a partir de dados fatoriais, uma seqüência causal de desenvolvimento organizacional. Todavia, para se ter uma explicação adequada do desenvolvimento organizacional, torna-se necessário o entendimento do processo, pelo fato de a relação estatística estabelecida não falar por si mesma. Blalock (1976) comenta que isto mascara um complexo grupo de relações diretas e indiretas.

No presente momento, alguns dos modelos mais influentes de organização explicam pouco mais do que associações positivas estabelecidas entre dimensões da estrutura organizacional, quando se leva em conta os fatores contextuais como o meio-ambiente (já discutido anteriormente), a tecnologia ou a escala de operação. Estes modelos

teóricos partem do princípio de que os fatores contextuais determinam variações estruturais devido a certas restrições, principalmente econômicas impostas pelo meio (Zey Ferrel, 1979).

Para Child (1972), esta simples teoria é inadequada, principalmente porque falha ao dar a atenção para o agente de escolha, que é quem tem o poder de dirigir a organização. Segundo o autor, deve-se argumentar que a escolha estratégica se estende ao contexto no qual a organização está operando, para os padrões de performance, contra quem a pressão de restrições econômicas necessita ser avaliada, e para o *design* da estrutura organizacional.

A preocupação do autor é com as organizações trabalhistas. São organizações que operam dentro de um meio-ambiente particular para alcançar certos objetivos de performance. A categoria inclui organizações com objetivos formais como diversos empreendimentos de negócios, hospitais, escolas, departamentos governamentais, etc.

A estrutura organizacional, para Child (1972), é definida como a alocação formal de regras de trabalho e mecanismos de administração para controlar e integrar atividades de trabalho incluindo todas que cruzam as fronteiras organizacionais formais. O conceito de escolha estratégica é discutido na sequência deste trabalho.

Há três argumentos relevantes para explicar a variação da estrutura organizacional, ou seja, a mesma pode ser decorrente do meio ambiente, da tecnologia e do tamanho. Apresenta-se, na sequência, apenas a discussão dos fundamentos relativos ao tamanho e à tecnologia, uma vez que já se discutiu o determinismo ambiental em relação à escolha.

a) O argumento da tecnologia

O conceito de tecnologia na análise organizacional envolve muito mais do que a maquinaria ou o equipamento usado na produção. Woodward (1977), Thompson (1976) e Perrow (1967; 1981) foram os estudiosos que mais se preocuparam com este componente na análise organizacional.

O trabalho de Woodward (1977) é particularmente interessante, pelo fato de verificar que diversas variáveis críticas da estrutura organizacional estavam associadas à natureza da tecnologia das indústrias em estudo. Especificamente, a autora não esconde o seu interesse de verificar as relações entre a tecnologia utilizada pelas organizações no que concerne às seguintes dimensões organizacionais: tipos de estruturas organizacionais (funcional, linear, de linha, geográfica, por projetos etc); grau de especialização de funções; limite ótimo de controle e número de categorias da hierarquia; e proporções entre operários e funcionários burocráticos.

As organizações foram categorizadas em três tipos: 1) - o sistema de pequenos lotes ou produção unitária (firmas de construção de navios, por exemplo); 2) - a organização de grandes lotes ou produção em massa e, 3) - a organização que utiliza a produção contínua, como as fábricas de produtos químicos ou as refinarias de petróleo.

Os resultados dos estudos de Woodward (1977) mostram que a tecnologia afetava de maneira vital as estruturas administrativas das organizações estudadas, atingindo aspectos como o número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Não só a estrutura era afetada, como também o sucesso ou a eficácia da organização.

As principais conclusões do estudo de Woodward (1977) podem ainda ser resumidas através dos seguintes pontos (Motta, 1976; Handy, 1978; Rodrigues, Sá, 1984; Hall, 1984 e Kast, Rosenzweig, 1980) :

- a) o cumprimento da linha de comando aumentava à medida que a tecnologia envolvida se deslocava da produção unitária para a produção por processo. Todavia, a produção em massa era mais formalizada e mecanicista do que os tipos de produção unitária e por processamento;
- b) as hierarquias alongadas, onde predomina a administração de comitês mais do que a autoridade de linha, são realmente características na produção por processo, seja ela intermitente ou de fluxo contínuo;
- c) as organizações não são iguais e a maneira pela qual elas podem diferir depende da tecnologia empregada;
- d) a forma particular da estrutura para cada tipo de tecnologia ajuda a assegurar um desempenho organizacional eficaz. As empresas mais bem sucedidas em cada tecnologia apresentam características organizacionais próximas da média para esse sistema de produção e;
- e) o fato de existirem tais relações entre as características da organização, a tecnologia e o êxito da empresa pôs em evidência não só o sistema de produção como uma importante variável na determinação da estrutura da organização,

mas também a existência de uma forma de organização mais adequada para cada sistema de produção.

Rodrigues, Sá (1984) procuraram analisar as relações entre variáveis da tecnologia, da estrutura, da dinâmica organizacional e da rentabilidade de empresas brasileiras.

As autoras constataram o quanto a estrutura organizacional é consequência da tecnologia adotada e quanto é explicado por variáveis políticas. Concluem que a estrutura organizacional é decorrente da tecnologia e da política intraorganizacional. Quanto à questão da rentabilidade, a tecnologia e a política podem ser determinantes do desempenho, através ou não, da estrutura organizacional.

Coelho (1978) desenvolveu uma pesquisa em 69 junto a empresas do antigo estado da Guanabara, com o objetivo de verificar os possíveis relacionamentos entre a dimensão tecnologia, operacionalizada através da razão capital/trabalho, sobre variáveis da estrutura organizacional. Em síntese, o autor constatou que:

“a substituição de trabalho por capital tende a produzir uma estrutura organizacional mais complexa (maior número de subunidades) mais profissionalizada, mais descentralizada e mais burocratizada (o pesquisador utiliza a relação pessoal administrativo/pessoal operário como indicador de burocratização) seja por meio dos efeitos diretos, seja dos indiretos daquela substituição”.

Os estudos e pesquisas apresentados revelam que o conceito de tecnologia pode ser utilizado de diversas maneiras.

Thompson (1976) desenvolveu uma tipologia que abrange todas as organizações. O primeiro tipo é a tecnologia de longo vínculo, que envolve “a interdependência seriada, no sentido de que Z só pode ser executado após a conclusão bem sucedida do ato Y, que

por sua vez, apoia-se no ato X e assim por diante”(p.15-16). Como exemplo, cita a linha de montagem e muitos procedimentos de escritórios. A segunda forma de tecnologia é a de mediação, que vincula “os clientes ou fregueses que são ou desejam ser interdependentes”(p.16). As companhias telefônicas, os bancos e as agências de correios são exemplos. O último tipo é a tecnologia intensiva em que “se recorre a uma variedade de técnicas para atingir uma mudança em algum objeto específico; mas a seleção, a combinação e a ordem de aplicação são determinadas pelo *feedback* proveniente do próprio objeto”(p.17). Esta tecnologia é encontrada nos trabalhos com seres humanos, como nos hospitais, nas universidades e na pesquisa, por exemplo.

Thompson (1976) não vincula a tecnologia diretamente à estrutura organizacional. Todavia, é nestas tecnologias - segundo o autor - que se baseiam todas as ações da organização, à medida que esta procura maximizar a obtenção de suas metas.

A abordagem de Perrow (1967; 1981) face à tecnologia baseia-se na “matéria-prima” que a organização manipula. Essa matéria-prima “pode ser um ser vivo, humano ou não, um símbolo ou um objeto inanimado. As pessoas são matérias-primas nas organizações modificadoras de pessoas; os símbolos são matérias-primas nos bancos, nas agências de propaganda e em algumas organizações de pesquisa.

Por esta razão, as organizações, segundo o autor, apresentam um *continuum* de tecnologia que varia conforme a presença ou ausência de rotinas nas atividades desenvolvidas, podendo-se, desta forma, classificá-las em tecnologias de rotina e não rotina. Quando a tecnologia adotada é considerada repetitiva ou de rotina, a organização atinge um alto grau de estruturação e de burocratização. Ao contrário, se a tecnologia não for rotineira, a organização será menos burocratizada, apresentando um baixo grau de estruturação.

No âmbito da teoria das organizações, além dos estudos mencionados acerca da tecnologia, há estudos específicos que procuram verificar, também, as relações entre a tecnologia e a estrutura organizacional ou procuram avaliar o impacto da tecnologia sobre as organizações. Dentre estes estudos, destacam-se os seguintes:

- a) os desenvolvidos pelos pesquisadores Emery, Trist (1965), do Instituto Tavistock e;
- b) as investigações do grupo de Aston.

Verifica-se, assim, o desinteresse de se esgotar o assunto, mas, ao contrário, mostrar para o leitor subsídios suficientes e essenciais à compreensão da tecnologia e da estrutura como variáveis independentes ou dependentes. Desta forma, explicita-se, a seguir, os principais pontos destacados pelo Instituto Tavistock e pelo Grupo de Aston.

A partir de estudos desenvolvidos durante os anos de 1950 em minas de carvão da Inglaterra, o Instituto Tavistock de Londres elaborou um trabalho que hoje se conhece como o “enfoque sócio-técnico” ou “grupos semi-autônomos de trabalho”.

O enfoque sócio-técnico concebe a organização como um sistema aberto, funcionando através de um sistema de atividades que, segundo sua natureza, pode ser operativo, de manutenção, ou regulador. As atividades operativas são aquelas que diretamente contribuem ao processo de transformação fundamental nas fases de conversão e colocação. As atividades de manutenção abastecem as demais com recursos necessários, enquanto as reguladoras relacionam todas as atividades internas das organizações.

No conjunto, as atividades internas atendem às necessidades da produção de tarefa básica da organização, realizando seu processo de transformação fundamental através do sistema social e técnico, ou seja, pessoas em situação de tarefa, com equipamentos e instrumentos.

Pugh et al (1969), integrantes do Grupo de Aston, analisaram a tecnologia como sendo uma variável de contexto - tal como o ambiente, tamanho ou estratégia - que interage com as variáveis estruturais e a organização de forma mais ampla.

O Grupo de Aston considera como dimensão da tecnologia:

- a) os conhecimentos de base ou a tecnologia de conhecimentos;
- b) as atividades padronizadas ou a tecnologia de operações; e
- c) os materiais usados sobre a matéria-prima empregada ou a tecnologia de materiais.

Motta (1976), analisando as pesquisas do grupo de Aston, salienta que os autores estavam preocupados em verificar a relação entre tecnologia de operações e estrutura. O autor concluiu que quanto menor a organização, mais a sua estrutura é influenciada pela tecnologia de operações. Em contrapartida, quanto maior a organização, mais esses efeitos estarão relacionados a variáveis do tipo proporções empregadas em atividades vinculadas ao fluxo de trabalho. A tecnologia, nesse caso, não estava relacionada à estrutura organizacional e a hierarquias mais amplas.

b) O argumento do tamanho

O argumento do tamanho tem uma longa história dentro da teoria organizacional. Weber (1944), em sua clássica análise da burocracia, não acredita que as características da burocracia estivessem presentes em pequenas organizações. Pugh e seus colegas (1969) chegaram à conclusão de que o maior tamanho atua como fator determinante das dimensões burocráticas conhecidas por especialização e uso de procedimentos. Blau (1970) tem produzido dados sugerindo que um aumento de tamanho gera diferenciação

estrutural dentro das organizações e que a diferenciação estrutural aumenta o tamanho absoluto (não relativo) do componente administrativo.

Para Coelho (1978), o fator tamanho não é determinante da estrutura organizacional, estando relacionado apenas à complexidade organizacional.

Mas, percebe-se que há divergência de opiniões dos autores quanto a este aspecto, ao se constatar que Blau (1970) e o grupo de Aston consideram-no determinante e fundamental da estrutura.

Mahoney et al (apud Hall, 1984) relatam que as práticas administrativas se relacionam com o tamanho da unidade que é supervisionada. A flexibilidade nas atribuições do pessoal, a extensão da delegação da autoridade e a ênfase maior nos resultados do que nos procedimentos se relacionam com os tamanhos maiores das unidades.

Segundo Hall (1984), os estudos sobre o tamanho têm se deparado com críticas de autores, como Champion, Betterton (1974) e Aldrich (1979), sendo que este último sugere, por exemplo, que o tamanho é, na verdade, uma variável dependente: “... as firmas mais altamente estruturadas, com seu grau maior de especialização, formalização e controle do desempenho de papéis, simplesmente precisam empregar uma força de trabalho maior do que as firmas menos estruturadas”. (p.45).

Hall (1984, p.44), no entanto, defende que o fator tamanho não deve ser desconsiderado ao dizer que: “Esses dados não sugerem que o tamanho seja pouco importante mas, antes, que outros fatores, além dele, devam ser considerados para que se compreenda a estrutura”.

Vale ressaltar que a relação do tamanho e da estrutura organizacional não pode mais que a tecnologia ser considerada como determinística. Pelo menos duas alternativas de escolha permanecem abertas. Primeira, o fator tamanho precisa ser modificado diretamente

transformando uma grande unidade em unidades menores quase independentes e, quanto à segunda, a natureza das atividades pode ser modificada através da aplicação de diferentes técnicas ou tecnologias, de maneira que um sistema administrativo possa ser adotado - um sistema de contabilidade computadorizado, por exemplo.

Há de fato um debate considerável sobre a influência do tamanho e da tecnologia em separado ou em conjunto na determinação da estrutura organizacional. Na verdade, explicações aparentemente rivais são demonstradas pelos expoentes dos argumentos dos dois fatores contextuais (Hickson et al., 1970).

O desacordo pode ser entendido à luz de várias probabilidades: a) que o tamanho da planta ou unidade operacional está, muitas vezes, associada à natureza das operações tecnológicas em função da presença de indivisibilidades; b) que o tamanho organizacional total, por exemplo- tamanho da companhia- está pouco associado à tecnologia porque este não está necessariamente ligado ao tamanho da planta; c) nenhuma associação é verificada entre tamanho total e materiais tecnológicos; d) relativo grau de restrições impostas pelos fatores tecnológicos e do tamanho varia em diferentes áreas da atividade organizacional. (Hickson et al., 1970; Child 1972).

Os três argumentos precedentes procuraram explicar os padrões observáveis da estrutura organizacional por referência de restrições impostas por fatores contextuais. Estas restrições têm exercido influências pelo fato das organizações terem que alcançar certos níveis de performance a fim de sobreviver. Se a estrutura organizacional não é adaptada ao contexto, muitas oportunidades acabam perdidas, ocorrendo, com isso, o crescimento dos custos, pondo sob ameaça a manutenção da organização.

Como foi visto, a teoria da estrutura organizacional tem, no entanto, considerado dimensões de performance. A maioria das pesquisas e discussões sobre performance organizacional dentro das ciências sociais estuda as condições sob as quais as organizações

alcançam diferentes níveis de efetividade (Price, 1971; Hirsch, 1975). Desta perspectiva estrutural, outras variáveis têm normalmente sido tratadas como independentes, com alguma medida de efetividade, constituindo a variável dependente. Performance tem sido tratada como resultado. Então, duas questões são levantadas a respeito da teoria da estrutura organizacional. Na primeira, como os padrões de performance e seus graus de alcance podem atuar como fator estimulante para variação estrutural? Segunda: em que extensão a variável estrutural é afetada pelos níveis de performance? As duas questões mostram em que extensão a escolha da estrutura organizacional encontra-se sujeita às restrições econômicas.

Entretanto, é provável que na maioria dos casos os tomadores de decisões da organização acreditem que o *design* estrutural tenha contribuído para a performance. Neste evento, o nível de performance atualmente alcançado influenciaria o *design* estrutural. A performance alcançada não excede a nenhum alvo que os tomadores de decisões tenham eleito como adequado. Se a performance excede o nível satisfatório (este nível representa um grau de retorno pelo menos suficiente para garantir recursos requeridos para cumprir planos presentes e futuros), então o grupo de tomadores de decisões pode optar pela visão da margem adicional, implantando arranjos estruturais de acordo com as suas preferências, mesmo com algum custo administrativo extra. Nestas circunstâncias, os detentores do poder dominantes na organização acabam também permitindo aos outros grupos de interesses fazer ou conservar sua própria adaptação estrutural preferida - um tipo de folga organizacional - (Cyert, March, 1963).

A primeira conclusão a que os autores chegam é de que os tomadores de decisões podem perceber que possuem um elemento substancial de escolha no planejamento da estrutura organizacional. Esta consideração apresenta relevância teórica, mesmo que isto represente uma especulação para futuras investigações empíricas.

A segunda conclusão é a de que o *design* da estrutura organizacional tem uma influência restrita aos níveis de performance e de que os padrões de performance podem permitir alguma folga, atenuando a proposição geral de que os fatores contextuais exercem um alto grau de restrição na escolha do *design* estrutural. Na prática, não parece haver alguma variação nas estruturas de organizações comparáveis, uma variação que é sustentada por um período de tempo sem efeitos aparentes no sucesso ou no fracasso.

Chandler (1962), em seu estudo histórico de empreendimentos industriais americanos, desenvolveu o conceito de estratégia em referência ao exercício de escolha pela coalizão dominante como maior fonte de variação organizacional. Para o autor, a estratégia,

"pode ser definida como a determinação das metas básicas de longo prazo e objetivos de um empreendimento, além da adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários ao cumprimento das metas. Decisões de expandir o volume de atividades, organizar uma fábrica ou escritório, mover-se para uma nova função econômica, ou torna-se diversificado em diferentes linhas de negócios, envolve a definição de novas metas básicas".

Na visão de Chandler (1962), a modificação das metas organizacionais é a maior fonte de mudanças do tamanho, da tecnologia e da alocação de recursos. Considerando a estrutura, sua tese geral, (que o autor suporta com dados históricos comparativos) compreende a nova estratégia que requer uma nova estrutura, ou pelo menos com novo estilo/forma, para o empreendimento operar eficientemente.

A análise de Chandler (1962) e a realizada por Child (1972) mostram que a escolha estratégica é uma variável crítica na teoria das organizações. Outras variáveis que têm sido muitas vezes consideradas como determinantes independentes da estrutura

organizacional são, dentro desta perspectiva, ligadas a múltiplos pontos de referência para o processo de tomada de decisões estratégicas.

Tanto a mudança tecnológica quanto a ambiental são provavelmente pontos de referência para decisões subsequentes à padronização de procedimentos, definição de regras de trabalho mais rígidas, aumento da centralização de decisões e outras mudanças estruturais.

Em resumo, quando se incorpora a escolha estratégica na teoria das organizações, reconhece-se a operação de um processo político essencial em que as restrições e oportunidades são funções do poder exercido pelos tomadores de decisões à luz de seus valores ideológicos.

A incorporação teórica do processo de tomada de decisões para Chandler (1962) e Child (1972), tem mostrado que as restrições na escolha estrutural são fracas no seu efeito já que:

- a) o *design* da estrutura organizacional somente tem um efeito limitado nos níveis de performance alcançados, e isto pode ser percebido como sendo o caso da coalizão dominante.
- b) variáveis contextuais somente representam exigências limitadas sustentando o *design* estrutural.
- c) mesmo percebendo que o *design* estrutural tem algum efeito sobre os níveis de performance devido a pressões do meio, os tomadores de decisões da organização podem estar em posição de instituir modificações no contexto

(através de uma revisão na estratégia) para obter uma estrutura preferida sem detrimento da performance.

- d) ao perceberem que a estrutura está tendo implicações na performance, os tomadores de decisão podem preferir se satisfazer de algum ganho de performance potencial para um modo de estrutura compatível de operação.

Uma vez apresentados os principais fundamentos que circunscrevem a questão da escolha em relação ao meio ambiente, bem como dos fundamentos de que a estrutura organizacional deve ser decorrente de variáveis situacionais, descreve-se, na sequência as principais abordagens de adaptação que procuraram destacar como as coisas mudam no transcorrer do tempo. Não se quer dizer que as abordagens até então apresentadas apenas valorizarem os nexos causais entre variáveis independentes e dependentes. Contudo, a ênfase predominante dada pelos autores foi sobre esta questão.

Sabe-se, no entanto, que muitas das abordagens discutidas anteriormente são utilizadas no estudo de adaptação de modo qualitativo ao longo do tempo. Para isto, novos procedimentos metodológicos são requeridos, principalmente, no que tange à escolha do método, já que o mesmo delineia a configuração do estudo.

2.5.4 Abordagens do ciclo de vida, biográfica e contextualista

A preocupação destas abordagens está na descoberta e no entendimento mais profundo do processo por que passaram ou passam as organizações. Pettigrew (1979) reforça a questão quando considera uma organização como qualquer outro sistema que pode ser explorado como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro.

Uma teoria perfeita deve levar em consideração a história e o futuro da mesma para se ter conhecimento do presente.

2.5.4.1 Abordagem do ciclo de vida das organizações

A idéia de um ciclo de vida organizacional e de que existem estágios significativos de desenvolvimento das organizações foi muito influenciada pelo livro de Estratégia e Estrutura de Chandler (1962). Para Steiner, Miner (1981), está ficando cada vez mais claro que as estratégias de uma organização são influenciadas por sua posição numa seqüência de desenvolvimento e que os estilos administrativos e organizacionais apropriados também variam de acordo com o estágio de desenvolvimento.

O modelo de crescimento organizacional de Greiner (1972) é o primeiro exemplo típico que se pode utilizar para compreender a abordagem de adaptação, guardadas as suas limitações. Vale ressaltar que o modelo de Greiner (1972) é decorrente do modelo de três estágios discutidos por Scott (1973); Thain (1969) e Tuason (1973), cuja seqüência de desenvolvimento representa a evolução da organização partindo do pequeno porte para uma organização integrada e diversificada.

O modelo de Greiner (1972) utiliza três definições de processo em relação a uma seqüência de desenvolvimento de eventos e propõe que o progresso do crescimento organizacional ainda assim siga cinco estágios de evolução e revolução: a) Criatividade e Liderança; b) Direção e Autonomia; c) Delegação e Controle, d) Coordenação e Burocracia e; e) Colaboração e Revitalização.

O termo **evolução** é empregado para descrever períodos prolongados de crescimento em que não ocorre nenhuma alteração de importância nas normas de trabalho.

O termo *revolução* é usado para identificar os períodos em que há grande agitação na vida da organização.

Para avaliar o *status* da teoria de Greiner (1972), segundo Van de Ven (1992), torna-se necessário reconhecer que Greiner (1972) implicitamente fez uso de elementos conceituais de três tipos ideais de teorias. O modelo de Greiner contém anomalias conceituais sugerem um número promissor de áreas além da construção teórica. O modelo é inovador em relação à teoria do ciclo de vida da mudança, na qual forças históricas (idade organizacional, tamanho, razão de crescimento, e estágios de evolução e revolução) projetam o futuro da organização (Greiner, 1972).

A posição de Greiner é de que o futuro da organização possivelmente determina-se lentamente na direção de forças externas que fazem parte da história da organização. O estado introdutório de um visionário e o estado de crescimento foram ignorados por Greiner em relação às considerações de caminhos alternativos para concluir o desejo final e de crescimento. Apenas uma seqüência particular de estágios de desenvolvimento foi discutida (Van de Ven, 1992).

O modelo EVOLUÇÃO-CRISE-EVOLUÇÃO considera cinco fases seqüenciais (Figura 4) de crescimento lento e revolução abrupta, em que cada estágio cria a sua própria crise, degenerando-se em um novo estágio. O modelo demonstra que o sucesso cria seus próprios problemas, exigindo gerenciamento adequado a cada tipo de crise (que exige ajustes específicos, podendo originar novos períodos de crescimento). Todas as organizações e suas partes componentes estão em diferentes estágios de desenvolvimento.

FASE 1: Criatividade. Caracterizada pela criatividade dos fundadores da organização, que aplicam sua energia na elaboração de produtos e conquistas de mercados. Nesta fase, o *design* corresponde à ESTRUTURA SIMPLES, centralizada, destacando-se a

comunicação informal entre os níveis. O crescimento sobrecarrega o proprietário, a comunicação informal se torna inadequada e os problemas de efetividade determinam a **CRISE DE LIDERANÇA**, exigindo gerenciamento profissional com novas técnicas administrativas e organizacionais.

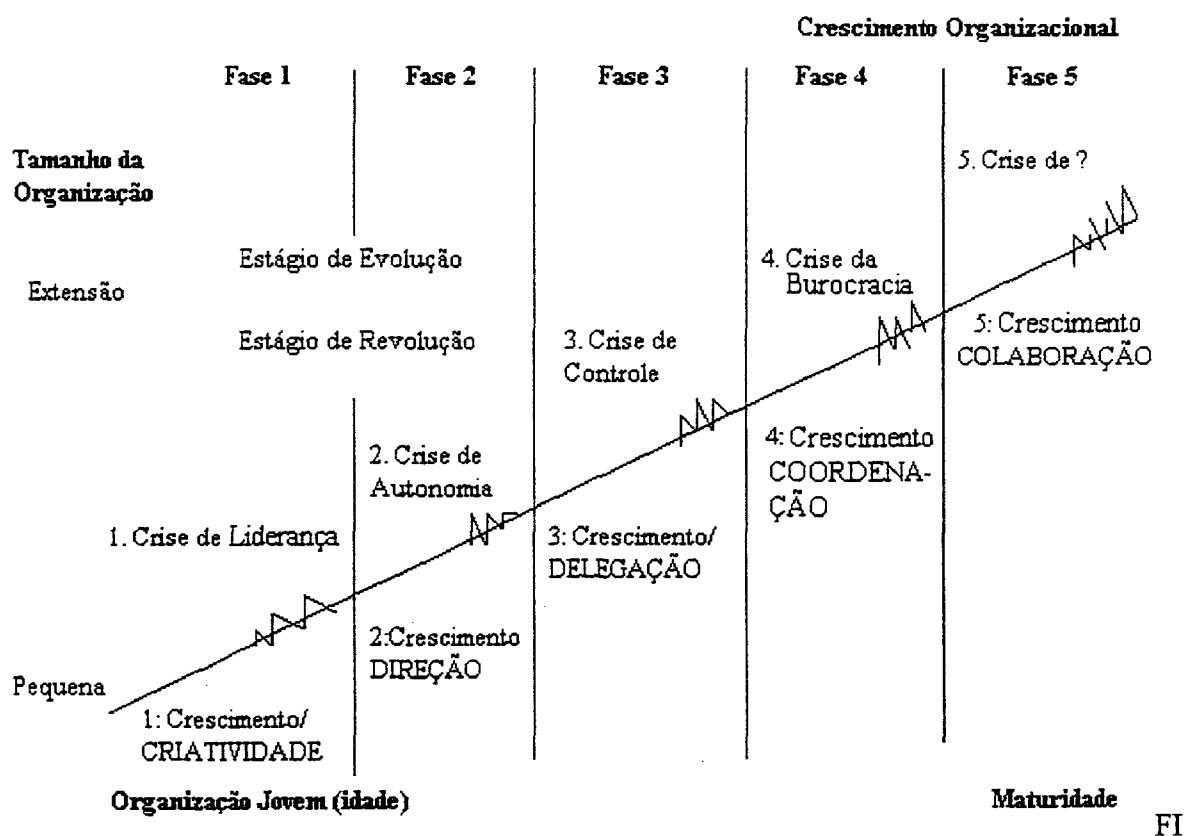


FIGURA 4 - As Cinco Fases do Crescimento

FONTE: GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.52, n.4, jul./ago., 1972.

FASE 2: Direção. A crise de liderança é resolvida. O novo líder, fortalecido, formaliza a comunicação, cria sistemas contábeis, de controle de estoques, leva a empresa para o *design* burocrático, introduzindo especializações através da separação das atividades de produção e marketing. O novo diretor-geral e seus principais supervisores assumem a maior parte da responsabilidade pela direção da organização, enquanto que os

administradores de nível inferior são tratados mais como especialistas em suas funções do que como dirigentes que tomam suas próprias decisões. A segunda revolução torna-se iminente à medida que a crise se desenvolve diante de exigências de MAIOR AUTONOMIA por parte dos administradores de nível mais baixo. A solução adotada pela maioria das organizações, segundo Greiner (1972), é a de aumentar a delegação dos poderes. Entretanto, fica difícil para altos dirigentes, considerando o êxito com sua política austera, abrir mão de responsabilidades. Além do mais, nem sempre os administradores dos níveis inferiores estão preparados para receber a delegação.

FASE 3: Delegação. Com a descentralização de decisões, os gerentes intermediários e de linha possuem autonomia e a alta administração pode se dedicar às questões estratégicas de longo prazo, enquanto o sistema de controle desenvolve métodos de monitoramento das decisões gerenciais tomadas nas diferentes unidades. A autonomia das unidades leva ao deslocamento dos objetivos globais, gerando a CRISE DE CONTROLE. Diretores de venda autônomos preferem organizar seus próprios departamentos e trabalhar à sua moda, sem planos coordenados, verbas, tecnologia e pessoal ligados e dependentes do resto da organização. A liberdade gera uma atitude de independência. A revolução da Fase 3 está a caminho quando a alta direção procura reconquistar o comando geral da empresa. Algumas vezes, a alta direção anseia por uma volta à administração centralizada, que geralmente fracassa por causa da amplitude das operações. As organizações que progridem descobrem uma nova solução com o uso de técnicas especiais de coordenação de esforços.

FASE 4: Coordenação. A crise de controle é solucionada pela criação de *staffs* voltados à revisão, avaliação e controle das unidades gerenciais, por grupos de atividades e produtos, facilitando a coordenação. Criam-se novos problemas associados aos conflitos

entre as linhas de *staff*, consumindo tempo e esforço. Contudo, uma falta de confiança começa a surgir gradativamente entre a diretoria e a média gerência, bem como entre o escritório central e os representantes. A proliferação de sistemas e programas administrativos começa a se exceder à sua utilidade, favorecendo à CRISE BUROCRÁTICA. Os administradores médios, por exemplo, segundo Greiner (1972), cada vez mais se ressentem da direção exercida por pessoas que não estão familiarizadas com as condições locais. Os diretores, por outro lado, queixam-se da falta de cooperação e do despreparo dos administradores de nível médio. Juntos, ambos os grupos criticam o sistema burocrático que surgiu de toda essa sistemática. Os processos têm precedência sobre a solução dos problemas e a inovação fica prejudicada. Em suma, a organização se torna grande demais e muito complexa para ser gerida por meio de programas formais e sistemas rígidos.

FASE 5: Colaboração. A solução da crise anterior exige forte colaboração interpessoal entre os membros da organização. A forte cultura substitui controles formais e grupos tarefa são constituídos para resolver problemas e a estrutura se torna mais orgânica. O controle social e a autodisciplina assumem as rédeas antes mantidas pelo controle formal. Esta transição é particularmente difícil também para os diretores que confiavam nos métodos formais para encontrar as soluções.

As características da Fase 5, são as seguintes, segundo Greiner (1972, p. 16):

- “a) a atenção concentra-se na rápida solução de problemas através da ação conjunta;
- b) as equipes combinam seus esforços para uma atividade;
- c) os especialistas do escritório central são reduzidos em número, remanejados em seus postos e, por fim, colocados em equipes interdisciplinares para consultar e não dirigir unidades de vendas;
- d) uma estrutura do tipo formativo geralmente é usada para montar equipes certas na solução dos problemas;

- e) os sistemas anteriores são simplificados e combinados em novos sistemas, simples de finalidades múltiplas;
- f) realizam-se, com frequência, reuniões dos principais administradores para examinar as questões mais graves;
- g) programas educacionais são utilizados para treinar os administradores em seu relacionamento interno a fim de conseguir um melhor aproveitamento do trabalho de equipe e soluções de questões de incompatibilidade;
- h) sistemas informativos de aproveitamento do tempo são integrados nas decisões cotidianas;
- i) compensações em dinheiro são ajustadas mais ao desempenho da equipe que à atenção de cada um;
- j) experiências com novos métodos são estimuladas em toda a empresa”.

Para o autor, muitas empresas encontram-se atualmente na Fase 5 do estágio evolutivo e, portanto, as soluções são decisivas. Segundo Greiner (1972, p. 17), “a revolução nesta fase será em torno da **saturação psicológica** dos empregados, que ficam emocional e fisicamente exaustos pela intensidade de trabalho de equipe, e da forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções” Quadro 8)

QUADRO 8 - Práticas da organização seguidas durante a evolução nas cinco etapas de crescimento

CATEGORIA	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
ATENÇÃO DA DIREÇÃO	FABRICAR E VENDER	EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES	EXPANSÃO DO MERCADO	CONSOLIDAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E INOVAÇÃO
ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	INFORMAL	CENTRALIZADA E FUNCIONAL	DESCENTRALIZADA E GEOGRÁFICA	GRUPO DE LINHA-STAFF E PRODUTOS	MATRIZ DE EQUIPES
ESTILO DA ALTA DIREÇÃO	INDIVIDUALISTA E EMPRESARIAL	ORIENTADOR	DELEGADOR	VIGIADOR	PARTICIPADOR
SISTEMA DE CONTROLE	RESULTADOS DO MERCADO	PADRÕES E BASES DE CUSTO	RELATÓRIOS E BASES DE LUCROS	RELATÓRIOS E BASES DE INVESTIMENTOS	ESTABELECIMENTO DO MÚTUO DE METAS
ÊNFASE DA DIREÇÃO EM RECOMPENSAS	PROPRIEDADE	AUMENTO DE SALÁRIOS POR MÉRITO	BONIFICAÇÕES INDIVIDUAIS	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E OPÇÃO DE COMPRAS DE AÇÕES	BONIFICAÇÕES POR EQUIPES

FONTE: GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.52, n.4, jul./ago., 1972.

Ainda, para Greiner (1972, p. 17)

“a revolução da Fase 5 se resolverá por meio de novas estruturas e programas que permitam aos funcionários periodicamente descansar, refletir e recuperar-se. Poderemos até mesmo vir a conhecer empresas com duas estruturas: uma estrutura habitual para realizar o trabalho diário, e uma estrutura reflexiva, para estimular as perspectivas de enriquecimento pessoal (...). Uma empresa européia implantou uma estrutura dupla desse gênero. Foram criados cinco grupos reflexivos além da estrutura básica, com o propósito de continuamente avaliar cinco atividades fundamentais à empresa. Esses grupos respondem diretamente ao diretor administrativo, embora seus relatórios sejam dados ao conhecimento de toda a organização. Os integrantes de cada grupo abarcam todos os níveis e funções, sendo que os empregados fazem o rodízio por todos os grupos numa base semestral” .

O modelo de Greiner (1972), segundo Van de Ven (1992), demonstra o paradoxo do sucesso criando seus próprios problemas. O crescimento de uma organização gera suas próprias crises. Cada crise em seu turno requer gerenciamento para fazer planos de coordenação e ajustamentos, controle de sistemas, e *design* organizacional. Cada fase resulta em certas experiências que são essenciais para o sucesso das fases subseqüentes.

Mesmo assim, para Greiner (1972, p.22), “não devemos esperar por provas conclusivas para só, então, educar os administradores a pensar e agir dentro de perspectivas desenvolvimentistas. O aspecto decisivo do tempo há muito tem estado ausente nas teorias e métodos administrativos. O curioso paradoxo é que ao aprendermos mais acerca da história ou do passado da empresa poderemos trabalhar melhor no futuro”.

James (apud Steiner, Miner, 1981) concentra-se mais nos problemas enfrentados por cada fase de evolução e também introduz a questão do declínio. Para o autor, existem cinco estágios: a) surgimento; b) crescimento; c) maturidade; d) regeneração e; e) declínio.

Segundo Katz, Kahn (1978), o declínio não é uma característica básica das organizações e que elas tendem, tipicamente, a rejuvenescer-se aproveitando recursos

humanos, financeiros e materiais do ambiente, produzindo, com isso, um estado de entropia negativa.

Contudo, as organizações, segundo Steiner, Miner (1981), realmente entram em declínio e morrem. Para os autores, uma análise feita pelos organizadores da revista Forbes (1967) revela que das vinte maiores organizações em 1917 apenas sete continuavam no mesmo grupo 50 anos depois. Das primeiras cem, 43 haviam saído da lista e 28 desaparecido inteiramente, por fusão ou liquidação.

O declínio e a morte parecem estar associados quase que inteiramente a fracassos administrativos (Richards apud Steiner, Miner, 1981). Segundo os autores, existe alguma evidência de que as organizações que entram em declínio e morrem tendem a se envolver em riscos tão grandes que ficam impedidas de seguir estratégias alternativas.

Embora as organizações possam não ter um declínio inevitável, como acontece com os seres humanos, pois elas se revitalizam com novos membros, a regeneração e a proteção contra o declínio não são processos automáticos para Steiner, Miner (1981).

2.5.4.2 Abordagem biográfica

A abordagem da **biografia organizacional** tem sido fortemente formada por pesquisas de campo em organizações jovens (Kimberly, 1979). Estes estudos não pretendiam testar a perspectiva biográfica. A perspectiva biográfica desenvolveu-se como uma consequência, do trabalho conceitual de ciclo de vida organizacional (Kimberly, Miles, 1980) e transição organizacional (Kimberly, Quinn, 1984).

É importante notar que a história/biografia organizacional não é o mesmo que a idade da organização. Kimberly, Miles (1980), comenta que alguns pesquisadores têm usado a idade da organização como uma variável na sua análise. Entretanto, como em uma

terapia individual, a idade cronológica tem pouco haver como a história do indivíduo ou com a história particular da organização, isto é, eventos passados na biografia da organização. As organizações, muitas vezes, possuem ritmos e ciclos que são completamente independentes da idade cronológica. Parece que estas organizações, como as pessoas, estão sempre amarradas ao passado.

Kimberly, Miles (1980) usando a metáfora da biologia, argumentam que o comportamento, tanto das organizações quanto dos indivíduos, são configurados por uma combinação de fatores do ambiente externo e interno. Os autores enfatizam a relevância de se entender como que a biologia provê certos conceitos e modelos que, a primeira vista, parecem ser úteis ao entendimento dos ciclos organizacionais. Para as organizações, como também para as pessoas, as condições de nascimento e a primeira infância podem delinear o desenvolvimento em caminhos significantes.

Salama (1992), por sua vez, discute o uso da **biografia organizacional** como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional através da abordagem histórica e afirma que a mesma representa um caminho alternativo para se entender as organizações.

O estudo da **biografia/história organizacional** pode prover o pesquisador de ricos *insights* teóricos sobre o desenvolvimento organizacional (Dyer, Wilkins apud Salama, 1992). Um elemento específico da abordagem é que o pesquisador usa a escolha biográfica para focalizar o contexto com vistas a se compreender o fenômeno.

A teoria e a pesquisa contemporânea organizacional são estáticas e ahistóricas (Kimberly, Miles, 1980; Mouzelis, 1967). Assumem a existência de uma estrutura organizacional relativamente fixa e não indagam a etiologia. Para o autor, a abordagem histórica para pesquisar representa um caminho alternativo para entender as organizações. Mintzberg (1979) reforça a questão quando comenta que nem tudo pode ser mensurado,

como a história e a ideologia. Para o autor, são fenômenos relevantes da pesquisa organizacional. Esquecer isto em uma pesquisa é esquecer o sangue da vida da organização.

Pedler et al. (apud Salama, 1992) sugerem que para entender melhor a importância da história organizacional, pode-se usar a metáfora da organização como indivíduo. Então, como o desenvolvimento individual pode ser entendido através da sua história particular (nascimento, juventude, maturidade) também pode se entender as organizações. Como existência humana, a passagem da infância para a adolescência e para a vida adulta de uma organização pode ser tempestuosa e marcada por crises de turbulência.

Freud (apud Salama, 1992) considera que as experiências passadas provêm *insights* para os pacientes com o objetivo dos mesmos poderem fazer as melhores escolhas. Para Freud, a cura do indivíduo é alcançada através de conhecimento próprio. Isto envolve um profundo processo de análise próprio. Uma vez que o indivíduo é consciente de seu passado, ele/ela está livre para escolher o futuro. Ignorar a si próprio, leva-nos a fazer escolhas inadequadas e ter um desenvolvimento doentio.

Salama (1992), em recente busca em base de dados "*on line*" - ABI Inform, pôde verificar que, nos últimos cinco anos, somente um artigo usou a biografia organizacional, ou seja, o de Kimberly e Miles (1980). Entretanto, sob a categoria chave de cultura organizacional, aproximadamente 1800 artigos foram encontrados. Por esta razão, selecionou-se dois estudos da biografia organizacional citados por Salama (1992), sob o título de cultura organizacional: Jaques (1951) e o de Dyer (1986) para mostrar como os autores usaram métodos de pesquisa baseados em uma análise processual ao invés de uma análise estática das organizações estudadas.

Jaques (apud Salama, 1992) foi talvez o primeiro autor a investigar o desenvolvimento organizacional usando a história da organização. O autor olhou para o

passado da organização para entender o processo de mudança corrente. No seu livro "*The Changing Culture of a Factor*" deu bastante ênfase à história da Glacier (nome fictício de uma companhia) e ao seu processo de desenvolvimento, crescimento rápido e aos eventos mais relevantes que ocorreram desde que a empresa foi criada. O estudo biográfico realizado pelo autor mostra que para se entender a situação presente é necessário considerar a dinâmica de certos eventos históricos relevantes na vida da organização. Eventos que deixam marcas no padrão presente.

Já Dyer (apud Salama, 1992) estudou a cultura de organizações familiares nos EUA. O autor coletou dados históricos de mais de quarenta negócios com o objetivo de explorar os diferentes problemas que os líderes de negócios familiares enfrentam nos vários estágios do ciclo de vida das organizações. As organizações variaram desde gigantes como a DuPont até negócios pequenos. Mesmo as grandes corporações tiveram um começo humilde e os fundadores e as famílias que começaram encontraram os mesmos problemas que as famílias de negócios enfrentam hoje. Conclui o autor que a história de uma organização familiar determina, em grande parte, a sua habilidade para sobreviver. Concluiu ainda que os efeitos da história e das culturas nas organizações pesquisadas são tão consistentes que as implicações competem em um mundo muitas vezes incerto e dinâmico, onde administradores de negócios familiares devem estar conscientes de suas culturas e ser hábeis em administrar mudanças culturais. O autor descreve o processo de mudança enfatizando a função do passado e dos líderes atuais no processo organizacional de evolução e de mudança cultural.

Pedler et al. (apud Salama, 1992) tem recentemente descrito a Companhia do Aprendizado, onde o desenvolvimento individual e grupal são chaves para a sobrevivência organizacional. Os autores utilizam esta abordagem dinâmica como a metáfora de

organizações tidas como organismos que mudam todo o tempo e passam por um número de estágios de vida, experimentando a turbulência.

Por fim, a análise realizada por Salama (1992) sobre a mudança cultural e privatização ocorridas na Jaguar, Britist Nuclear Fuels (BNFL), British Airways (BA) e British Airports Authority (BAA) serve de base para ilustrar ainda mais a abordagem da biografia organizacional.

Salama (1992) tem explorado as singularidades das companhias, usando a metáfora das organizações como personalidades para desenvolver uma investigação de quatro grandes empresas britânicas que passaram pela experiência de mudança cultural associada à privatização. A metáfora da cultura como uma personalidade organizacional forneceu importantes *insights* para se compreender como a cultura é formada e mudada.

Personalidade é criada como resultado da interação entre fatores inerentes e experiências de aprendizado. Não é estática, mas se desenvolve durante a vida com novas experiências em diferentes ambientes (família, escola, igreja, trabalho...). Algumas personalidades se mantêm relativamente constantes, possivelmente devido ao isolamento do meio externo. Em alguns casos, indivíduos tendem a reter o mesmo conjunto de valores e crenças que desenvolveram na infância. Em outros casos, são mais flexíveis, possivelmente em função da maior abertura às mudanças contextuais. Nestes casos, as pessoas questionam mais seus valores e crenças originais e, eventualmente, mudam alguns deles. Aplicando esta analogia, a autora investigou como as personalidades da Jaguar, Britist Nuclear Fuels (BNFL), British Airways (BA) e British Airports Authority (BAA) foram formadas, transformadas e como os gerentes perceberam. Através da etnografia, a autora pôde constatar um consenso entre os gerentes de uma mesma organização para descrever a cultura histórica da organização ou personalidade.

Salama (1992) observou que as personalidades das organizações têm gradualmente mudado como reflexo das decisões de privatização. Para enfrentar as restrições do meio, ajustes na cultura foram requeridos. Em outras palavras, diferentes valores organizações e diferentes comportamentos administrativos parecem ter sido demandados durante o processo de mudança cultural. Esta abordagem retrospectiva foi feita através de entrevistas semi-estruturadas com empregados, inclusive os empregados que estavam na organização antes, durante e depois da decisão de privatização. Os resultados mostraram que a biografia de cada organização representou as origens dos valores e crenças divididos entre membros de cada organização. A maneira com que os gerentes se comportavam antes era associada à história e a valores e crenças dos líderes organizacionais. No Quadro 9, observa-se que a cultura reflete o passado: a) os valores do fundador e b) os valores dominantes da indústria específica.

Os valores dos fundadores e atitudes: historicamente, os valores da administração do topo variou enormemente nestas três companhias. Tanto a Jaguar quanto a BAA sempre tiveram um líder carismático, embora variando em seus estilos individuais. O fundador da Jaguar foi descrito pelos gerentes como um líder carismático autoritário. Ele acreditava em formalidades e mantinha distância dos empregados e gerentes. O comportamento administrativo esperado, estabelecido pelo fundador, como uma maneira de obter o significado de trabalho da Jaguar, era trabalhar de forma dinâmica e por longas horas. A BAA também tinha um líder carismático que permaneceu na organização desde a sua criação até os dias de hoje. Como na Jaguar, os valores do líder carismático da BAA são refletidos na maneira que se espera para o comportamento dos gerentes. Entretanto, os valores do fundador na BAA parecem estar completamente diferentes da Jaguar porque o líder é descrito como prezando a abertura, flexibilidade, e inovação, pelo fato de ter uma mente muito analítica. Foi possível observar que a BNFL e a BA não possuíam líderes

carismáticos. Consequentemente, cada departamento refletiu os valores e crenças de cada executivo sênior.

QUADRO 9 - Valores do fundador e da indústria

INDÚSTRIAS PESQUISADAS	VALORES DO LÍDER	VALORES DA INDÚSTRIA	COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO
JAGUAR	FUNDADOR CARISMÁTICO SOFISTICAÇÃO FORMALIDADE AUTORITARISMO ENTUSIASMO DINÂMICO	MANUFATURA DE CARROS ALTA RENTABILIDADE ENGENHARIA INDIVIDUALISMO	FORMAL DINÂMICO ENTUSIASTICO TRABALHO DURO COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA ISOLAMENTO
BNFL	VALORES DO ADMINISTRADOR SENIOR BUROCRACIA PATERNALISMO BENEVOLÊNCIA	INDÚSTRIA NUCLEAR PERFECCIONISMO SEGURANÇA SIGILO BASE TECNOLÓGICA	OBEDECE O SISTEMA PERFECCIONISTA ESPECIALISTA UM BOM CHAPA
BA	VALORES DO ADMINISTRADOR SENIOR BUROCRACIA REGIME MILITAR FORMALIDADE POLÍTICO	INDÚSTRIA DE AVIÕES SEGURANÇA BASE ENGENHARIA	FORMAL AUTORITÁRIO COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA ESPECIALISTA
BAA	FUNDADOR CARISMÁTICO INFORMALIDADE CRIATIVIDADE INOVAÇÃO ABERTURA	ADMINISTRADORES DE AEROPORTOS BASE COMERCIAL VOLTADA PARA O CONSUMIDOR	CONSCIÊNCIA COMERCIAL PARTICIPATIVO ABERTO GENERALISTA

FONTE: SALAMA, A. The use of an organisation's biography as a research method for investigating organisational development. **Management Education & Development**, v.23, n.3, autumn, p. 225-233, 1992.

Os valores dominantes na indústria: A investigação destas quatro biografias mostram que distintas indústrias desenvolvem diferentes padrões culturais para se ajustar às demandas dos negócios. Como demonstrado no Quadro 9, a cultura da BNFL parece ter sido influenciada pelos aspectos do perfeccionismo e do sigilo da indústria nuclear; na Jaguar, pela sofisticação dos carros de luxo; na British Airways, pela base tecnológica da indústria de aviões e, na BAA, pela consciência comercial dos negócios de administração de aeroportos.

Assim, estudar a biografia de uma organização significa entender o seu passado e a sua cultura. Esta abordagem cultural para pesquisa organizacional implica que o melhor administrador para uma organização específica pode ser um que pode entender e respeitar a história da organização e ajudá-la no seu desenvolvimento (Salama, 1992).

Da mesma forma que Salama (1992) como outros autores que se preocuparam com o estudo da história da organização, mediante a utilização da abordagem da biografia organizacional, autores como Pettigrew (1977), dentre outros, procuram incentivar a abordagem histórica numa perspectiva contextualista, como pode-se observar na seqüência deste trabalho.

Vale deixar claro, que as abordagens que valorizam mais a dinâmica da organização interna e externa não possuem fronteiras definidas, mas antes de tudo, são complementares, no sentido de tornar o entendimento mais apurado do que se passa dentro e fora da organização. Ressalta-se, aqui, que o leitor para entender as diferenças das abordagens deve ter em mente os níveis de análise (individual, grupal, organizacional e

societário) que podem ser utilizados no desenvolvimento de estudos junto as organizações e a sociedade.

2.5.4.3 Abordagem contextualista

Pettigrew (1977; 1979; 1982; 1987), ao estudar as mudanças estratégicas, chegou à conclusão de que, em tempos de incerteza, os **indivíduos em posições de liderança** fazem a diferença. Há entretanto, uma grande lacuna entre crenças e afirmativas sobre o potencial dos líderes em circunstâncias de mudança e a necessidade empírica através de pesquisas cuidadosas - *o quê e por que* - e como se passa de intenções do executivo para mudança realizada. Enquanto há muitas facetas do comportamento da liderança digno de atenção, o autor comenta que a efetividade dos líderes como líderes deve ser testada pelo alcance das propostas na forma de mudanças sociais reais e intencionadas.

Dessa forma, o autor procura conceitualizar as maiores transformações das organizações nas ligações entre o conteúdo da mudança, o contexto e processo, já que observa o comportamento organizacional como um ingrediente central, mas somente um dos ingredientes, em um complexo, analítico, político e cultural do processo de mudança com implicações na crenças principais, na estrutura e na estratégia da organização.

Para entender a mudança, segundo o autor, examina-se a justaposição do analítico e do político, o papel das pessoas excepcionais e as circunstâncias extremas, as forças positivas e as restritivas do ambiente para explorar algumas das condições no qual a mistura destas ocorrem.

A ênfase é dada à liderança transformacional de Tichy, Ulrich (1984), dentre outros autores, e aos trabalhos que têm contribuído para debates teóricos e empíricos

sobre os efeitos da liderança na performance (Lieberson, O'Connor, 1972; Smith et al., 1984; Weiner, Mahoney, 1981). Ao concluir, Pettigrew (1987) cita os trabalhos de Romanelli, Thusmann (1983) e Thusmann, Romanelli (1985) que estudaram a contribuição dos líderes em períodos evolucionários do desenvolvimento da organização.

O autor trata a **liderança como um processo contínuo em um contexto**; onde contexto refere-se a condições antecedentes à mudança, à estrutura interna, cultura e contexto político, em que a liderança ocorre, de acordo com as características do contexto de fora da organização, já que parte da legitimidade é decorrente do mesmo.

Hunt (apud Pettigrew, 1987) alterou paradigmas tradicionais dominantes na pesquisa sobre liderança identificando que mais atenção está sendo dada a avaliações subjetivas de situações sociais, em abordagem ideográficas e nos contextos sociais de ação e integração.

Burns (apud Pettigrew, 1987) também associa o comportamento da liderança a um sistema maior de mudança, de maneira que se preste atenção ao contexto e ao processo de liderança. Para Burns, a liderança e os seguidores são ligados à liderança de "negociação" e vê sob esta ótica uma relação de troca entre líder e seguidor no qual a condescendência "faz parte do acordo", explicitamente ou implicitamente, através de uma barganha recíproca.

Na liderança transformacional, o líder procura, por motivos potenciais nos seguidores, satisfazer à mais alta ordem de necessidades por um processo de mútua estimulação, em que eles "se unem na perseguição dos objetivos. A realização é experimentada pelo alcance de mudanças significativas" (Burns, 1978, p. 425 apud Pettigrew, 1987). Então, para o autor, liderança é um processo de mobilização das pessoas com vários motivos, valores e recursos em um contexto de competição e conflito, para

realizar metas independentemente ou mutuamente defendidas/asseguradas por líderes e seguidores.

Segundo Pettigrew (1987) no livro de Bass, há um apelo menor à vaidade dos líderes corporativos e há maior disposição de se reconhecer que a complexidade da vida organizacional requer executivos *seniors* para modificar suas performances e mostrar as variações entre a intensidade dos aspectos de transição e os objetivos transformacionais e padrões de comportamento. O valor dos fundamentos descritos por Tichy, Ulrich (1984) insere-se na tentativa de conectar o comportamento do líder transformacional à conceitualização do processo de mudança e às resistências técnicas, políticas, culturais, às mudanças fundamentais na organização.

Há uma tradição nos escritos de liderança de ligar o comportamento do líder à performance organizacional. Pfeffer (1977) argumenta que a liderança tem se tornado um repositório para variações inexplicadas da mesma maneira que a cultura é usada em estudos *cross* cultural de organizações. Boal e Bryson (apud Pettigrew, 1987) argumentam que muita da dificuldade em estudar a liderança gira em torno das definições e dos métodos de estudo.

Por isso, Liberson e O'Connor (1972) comentam que para se estudar a liderança tem-se que verificá-la por um longo período de tempo. Trata-se de um estudo temporal de processo de liderança que é defendido por Romanelli e Tushman (apud Pettigrew, 1987).

Romanelli, Tushman (1983) e Tushman, Romanelli (1985) ajudaram a integrar a literatura de liderança e mudança em torno do que descrevem como um modelo metamorfofísico de evolução organizacional. Os autores testaram o modelo em um período de tempo (dados no tempo) e propuseram que as organizações passassem por períodos convergentes, pontuados por reorientações estratégicas (ou recriações). Estes períodos convergentes são, relativamente, longos períodos de mudança incremental quando uma

estratégia particular é elaborada. Reorientações estratégicas ocorrem em padrões descontínuos, que podem envolver mudanças na estratégia, no poder, na estrutura e são regularmente ameaçados por pressões do meio. Entretanto, somente a liderança executiva é capaz de iniciar e implementar reorientações estratégicas (apud Pettigrew, 1987).

Durante períodos de convergência, a liderança executiva dá ênfase às atividades simbólicas e às mudanças incrementais, enquanto que durante re-criações a liderança executiva engaja-se em atividades mais substantivas e simbólicas. **A liderança é sensível ao tempo e ao contexto.** Existe uma tentativa de se analisar a expressão variável do comportamento da liderança em relação à teoria geral da evolução da firma em seu contexto econômico e na indústria.

As deficiências analíticas sustentadas na pesquisa sobre comportamento da liderança na empresa incluem uma concentração sobre episódios de liderança em vez de processos de liderança a longo prazo; uma tendência para explorar a relação líder-seguidor sem referência para as condições antecedentes que devem influenciar suas expressões e, mais significativamente, a limitada tentativa para colocar o comportamento do líder no contexto da política e das forças culturais dentro da organização, e as amplas forças econômicas e competitivas com as quais a organização deve operar.

Pettigrew (1987) propõe que a maneira de se combaterem as deficiências sobre a literatura da liderança e da mudança seja a de encorajar formas de pesquisa que considerem os caracteres contextuais e processuais, pois a maioria das pesquisas sobre mudança é ahistórica, aprocessual e acontextual. Segundo o autor, as mudanças são tratadas como episódios isolados ou como um grupo de discretos episódios separados de antecedentes imediatos ou, mais distantes, que dão forma, significado e substância.

A análise contextualista de um processo, tal como a liderança e a mudança, faz com que se examine os níveis verticais e horizontais e a interconexão entre estes níveis

através do tempo. O nível vertical refere-se às interdependências entre os mais altos e os mais baixos níveis da análise sobre o fenômeno a ser explicado para algum nível adicional; por exemplo, o impacto da mudança no contexto sócio-econômico sobre os fatores do contexto intraorganizacional e o comportamento do grupo de interesse. O nível horizontal identifica-se com as interligações sequenciais entre o fenômeno histórico, presente e no tempo futuro (Pettigrew, 1987; Child, Smith, 1987).

Nesta abordagem analítica para se entender a origem, o desenvolvimento e a implementação da mudança organizacional, o interessante é a construção teórica multinível. O autor procura formular modelos dos processos e fatores de nível superior, processos e fatores de nível inferior e a maneira pela qual eles interagem. É reconhecido que cada nível tem suas propriedades, processos e relacionamentos - seu próprio momento - e que, enquanto o fenômeno de um nível não é redutível ou não pode ser inferido daqueles para qualquer outro nível. A chave para a análise é seguir as interações entre os níveis através do tempo. Mas, uma vez aplicado na mudança estratégica nas principais transformações na organização, surge a indagação: que tipos de questões detalhadas deveria a pesquisa contextualista envolver? Elas deveriam, antes de tudo, envolver as questões sobre o conteúdo, contexto e o processo de mudança, em meio às interações entre aquelas três amplas categorias analíticas.

O ponto de partida da análise da mudança estratégica está no sentido de que, formulando-se o conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente tem-se como consequência a administração do contexto e do processo. O contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo em que a organização opera. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e ao contexto político dentro da organização através do qual as idéias para mudança surgem. O conteúdo relaciona-se às áreas particulares de transformação que estão sob exame. Então, a organização pode

procurar mudar a tecnologia, o homem de poder, produtos, posição geográfica e cultura da corporação. O processo de mudança engloba as ações, reações e interações de várias partes interessadas que procuram mover a organização de um estado presente para um estado futuro. O *o quê* da mudança é o conteúdo, o *porquê* da mudança é derivado da análise do contexto interno e externo e o *como* da mudança pode ser entendido pela análise do processo.

A estrutura de referência usada para guiar a pesquisa de mudança estratégica é uma continuação e desenvolvimento de trabalhos prévios do autor sobre organizações políticas e culturais (Pettigrew 1977, 1979, 1987). O autor não tem a pretensão de observar a mudança estratégica como processo analítico racional de análise do meio-ambiente, dos recursos e dos intervalos (Andrews, 1977).

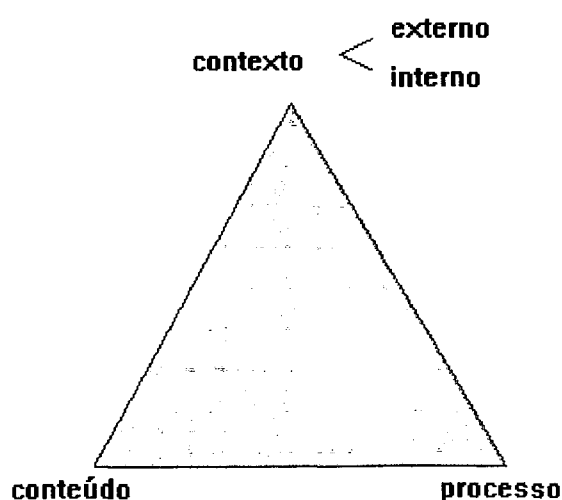


FIGURA 5 - Estrutura de pesquisa

FONTE: PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p. 649-70, 1987.

Nesta **visão contextualista de mudança estratégica**, o analista tem a escolha de modos processuais alternativos. O mesmo precisa ser capaz de lidar com ações e estruturas, fatores endógenos e exógenos, como em função do acaso e da surpresa. Uma visão do processo, que combina elementos políticos e culturais, tem real poder de explicar a continuidade e mudança.

O interesse pela cultura concentra a atenção nas fontes de coerência e consistência da vida organizacional para as crenças dominantes ou ideologias que fornecem os sistemas de significados e a interpretação do que se passa no ambiente interno e externo.

Um conceito central ligando análises políticas e culturais para facilitar o entendimento da continuidade e da mudança, é a **legitimidade**. A administração deste significado refere-se ao processo de construção simbólica de valores designados a fortalecer a legitimidade das próprias idéias, ações e demandas para deslegitimar as demandas dos oponentes.

Pfeffer (1981) tem enfatizado a **questão do poder e do controle** como uma explicação da escolha estratégica. Duas formas de poder são apontadas pelo autor: o poder usado para anular a competição e o poder destinado a prevenir a competição na escolha ou no processo de mudança. Nestes dois processos, há sistemas de poder derivados da geração e da manipulação de símbolos, linguagens, crenças e ideologias - da criação cultural, e de uma face mais pública do poder expressa através de controle; posição, recompensas, sanções ou conhecimento.

Há dois pontos essenciais que decorrem desta maneira de se pensar o processo. A primeira é que a estrutura, cultura, e estratégia não são tratadas somente como neutras, mas as construções funcionais necessárias devem estar conectadas a algum sistema com eficiência e adaptabilidade. Estas construções são capazes de proteger os interesses dos grupos dominantes. As estruturas e culturas podem proteger grupos dominantes pela

redução do acaso da mudança, enquanto as características do contexto interno e externo são mobilizadas por grupos dominantes ou aspirantes para legitimar a ordem existente ou ajudar a criar uma nova ordem.

A visão política e cultural do processo dá lugar central aos processos e mecanismos que legitimam ou não as mudanças estratégicas. O conteúdo da mudança estratégica é, então, um produto de um processo de legitimação moldado pelas considerações políticas e culturais, freqüentemente expressadas em termos racionais e analíticos. Este reconhecimento que a transformação na organização deve envolver um desafio para as ideologias dominantes, culturas, sistemas de significados e relações de poder nas organizações, torna claro porque e como os processos de percepção, justificativa, criação e estabelecimento das principais mudanças podem ser tão tortuosos e longos.

Gabarro (apud Pettigrew, 1987) concluiu que 40% da administração falha nos primeiros doze meses por não se adequar à cultura da organização. Esta abordagem cultural mostra que para melhor se entender o ajuste entre um administrador e uma organização, parece essencial conhecer como a própria personalidade dele ou dela relata a organização. Para reinterar, a própria consciência individual e a consciência organizacional são essenciais para se entender melhor a apropriação entre os dois.

Estes processos requerem o entendimento com habilidades pertinentes para que os líderes possam intervir na estrutura, na cultura e nos processos políticos da organização. Como Selznick (1972) tem comentado, um sensato líder enfrenta o caráter de sua organização, embora ele deva fazer tão somente um prelúdio para designar o ritmo, tempo e a direção dos processos de mudança.

Para reforçar o que foi mencionado até o momento, Pettigrew (1987) apresenta o processo de escolha estratégica ocorrido na indústria química (ICI). O autor procurou

examinar as tentativas da indústria química (ICI) de mudar suas estratégias, tecnologia, cultura organizacional e a qualidade do relacionamento entre o sindicato e a gerência no período de 1960-1984.

O caso da indústria química (ICI) mostrou o quanto a formulação do conteúdo da mudança estratégica depende do gerenciamento do seu contexto e processo. As habilidades do processo para o nível mais geral envolvem a legitimação do conteúdo da estratégia no envolvimento do contexto interno e externo da empresa. Os dados da indústria química demonstraram uma sólida cultura e política organizacional atrelada à estratégia e, ainda, mostrou a existência de dominantes racionalidades ou crenças no interior da empresa, fornecendo uma estrutura de referência pela qual faz sentido os indivíduos e grupos mudarem os fatores de seu contexto interno e externo.

O processo de ruptura destas crenças dominantes nos indivíduos e grupos é contínuo, de longo-prazo, influenciado pelos interesses e acima de tudo, pela persistência do líder visionário.

Quais os fatores-chaves no contexto da indústria química (ICI) durante os anos 60/70 e que mudanças estratégicas ocorreram durante os anos 60 até 83?

Em 1972, a ICI era a maior indústria química da Inglaterra. Possuía escala e escopo, era altamente diversificada, a cultura inteiramente britânica e 63% das vendas feitas na Inglaterra e 2/3 da mão-de-obra também originava-se da Inglaterra.

Ela foi dividida em nove unidades estratégicas de negócios, que prestavam contas ao Conselho Administrativo e eram monitoradas por um sistema de políticas e de planejamento e de controle de estoques.

A posição competitiva nos anos 70 decorreu da aquisição de escala e de escopo no desenvolvimento da indústria química. Também devido aos cartéis da indústria antes da Segunda Guerra e ao sucesso das inovações tecnológicas. Posteriormente, depois da

Segunda Guerra, com a dissolução dos cartéis e dos arranjos, novos entrantes na indústria, sucesso de novos empreendimentos industriais nos mercados europeus, pressão para inovações e resultados financeiros que eram esperados, fizeram com que na década de 60 uma atmosfera de desafios e mudanças surgisse na indústria química - ICI.

No início dos anos 60, quatro mudanças estratégicas foram implementadas para desenvolver a competitividade internacional, com o objetivo de melhorar o tamanho e a eficiência da tecnologia de manufatura, melhorar a produtividade, recolocar o foco de mercado fora da Inglaterra, através da Europa e América do Norte, tentar mudar o gerenciamento da cultura e da organização preocupando-se essencialmente com as competências de marketing e finanças.

Nos anos, 70 houve um grande declínio da indústria química, o que obrigou as grandes empresas a aprender a conviver com o poder dos sindicatos e com a intervenção do governo nos negócios. Com a chegada, no final de 79, do governo Thatcher, surgem também a recessão na indústria e um aumento do desemprego. Com o problema das altas taxas de câmbio e da grande desvantagem da libra em relação ao marco e ao dólar, pioraram a performance e a lucratividade da ICI nos anos 80/83, colocando uma pedra na crença de que o sucesso competitivo deveria ser oriundo do investimento de capital em complexos de produção da química pesada.

No início dos anos 80, ocorreu a segunda era da mudança estratégica nas últimas duas décadas e meia da história da ICI. O conteúdo destas mudanças foi a mistura da cultura, estrutura e da estratégia do negócio.

O novo presidente e outros executivos chaves procuraram substituir as velhas crenças por uma nova ideologia que tinha por objetivo moldar o foco do mercado, através da descentralização, diminuição da burocracia, nas formas de controle e no modo e estilo de operação.

A tentativa da mudança da cultura estava ligada às principais mudanças na estrutura, sistemas, recompensas e mão-de-obra. Fecharam-se indústrias, vários serviços foram racionalizados, diminuiu-se violentamente o número de empregados, fundiram-se muitas divisões, dando origem à Química e Polímeros para diminuir os custos fixos da ICI. Na medida em que estas mudanças na cultura e na estrutura eram implementadas, as mudanças nas estratégias de negócio se tornavam evidentes. Nos anos 70, os dirigentes pretendiam aumentar a proporção dos negócios do grupo e elevar o valor agregado dos produtos, consolidar sua posição na Europa e desenvolver sua presença nos EUA.

Este estudo da ICI, segundo o autor, reforça o fenômeno dos períodos radicais de mudanças, entremeados por períodos de ajustes incrementais e de mudanças nas crenças, para preceder às mudanças estruturais e às estratégias de negócio. O desenvolvimento corporativo da ICI entre o período de 69/86 demonstrava os seguintes padrões:

- as mudanças não ocorrem como um processo contínuo incremental;
- o padrão de mudança foi de radicais eras de mudança que ocorreram em intervalos periódicos. Dos três períodos de alto nível de atividade de mudança, o primeiro deu-se entre 60/64 e o segundo entre 80/86. Os mesmos podem ser rotulados de revolucionários, já que apresentaram mudanças estruturais, ideológicas e na estratégia dos negócios. O terceiro, entre 70/72, foi um período em que ocorreu apenas uma mudança estrutural. O período entre estes estágios de mudanças ensejou a implementação e a estabilização de mudanças, mais notadamente entre 73/80. As eras de aprendizado organizacional ocorreram quando a justificativa ideológica foi preparada para a revolucionária ruptura de 80/86;

- cada um dos três períodos estava associado às sucessivas recessões econômicas, que, por sua vez, afetaram a indústria química e a sua performance. Em outras palavras, as mudanças foram feitas somente quando a ICI passava por sérias dificuldades econômicas. Entretanto, uma faceta crítica destes períodos de mudanças não ocorreu simultaneamente à pressão dos negócios, mas forçada pelas estratégias ativas dos gerentes na construção de um clima para a mudança em torno das dificuldades de performance. A mobilização do contexto externo para fornecer legitimidade e justificativa de mudança foi um processo crítico para a alteração do processo de aprendizado político.
- os períodos revolucionários de mudança estavam associados às mudanças na liderança e no poder da ICI.
- as evidências constatadas no caso ICI não suportam diretamente os argumentos de Chandler (1962), de que a estrutura segue a estratégia. Além disso, o padrão de mudança da ICI foi decorrente de uma complexa mistura de ajustes nas crenças dos tomadores de decisões do topo, seguidas de mudanças da estrutura, sistemas e recompensas, com as mudanças da estratégia dos negócios, emergindo e sendo implementadas muito mais lentamente depois que as mudanças nas crenças, estrutura, sistema e recompensas foram legitimadas e implementadas.

O que se tem notado é que as mudanças estratégicas ocorreram por situações de crise econômica, ou seja, altos níveis de mudança precipitadas por crises (não podemos argumentar que o processo e o conteúdo das mudanças estratégicas podem ser explicados

apenas por distúrbios ambientais relacionados com os negócios e a economia), mas também podem ter sido resultantes dos processos de compreensão gerencial, escolha e ação, influenciada por percepções do ambiente operacional da empresa e por sua estrutura, cultura e sistema de poder e controle.

Pelo fato de já se encontrar institucionalizado dentro de determinado setor um sistema de idéias (crenças, valores, estrutura, sistema de poder), uma mudança nas estratégias de negócios exige um processo de mudança ideológica e política, com um eventual lançamento de um novo conceito de estratégia que pode ideologicamente ser aceitável dentro do novo contexto.

Além do mais, o desenvolvimento da mudança estratégica de uma organização ganha o caráter de um processo de aprendizado político, ou seja, uma condição a longo-prazo de um processo de influência designado para estabelecer a legitimidade dominante de um padrão diferente de relação entre o conteúdo, o contexto e o processo estratégico.

O caso da ICI indica que o problema real da mudança estratégica é suportado por: novos conceitos da realidade, por novas questões para a atenção, novas idéias para debate, por resolução do problema, energia, entusiasmo freqüente de maneira aditiva e evolucionária para assegurar que estes pensamentos, inicialmente considerados como ilegítimos, ganhem poder de suporte e, eventualmente, resultem em ação contextual apropriada.

O caso também indica uma contribuição dos líderes corporativos para o processo de mudança a longo-prazo, mas não da maneira apocalíptica e acontextual como sugerido por Bennis, Nanus (apud Pettigrew, 1987)

Outro fator de ação gerencial na redefinição estratégica é a necessidade de se alterar o contexto estrutural no qual as mudanças estão sendo articuladas. Estas tentativas de mudar o contexto incluem o uso de nova postura ideológica para desafiar a tradicional

maneira de pensar e agir, voltando os programas de desenvolvimento gerencial para a necessidade de novas habilidades e capacidades de gerenciamento, visando a provocar alterações permanentes e temporárias nos mecanismos administrativos e nos grupos de trabalho, para construir energia e comprometimento em torno de problemas particulares, bem como na apresentação de soluções.

Outro estudo que reforça a abordagem contextualista foi o desenvolvido por Pettigrew (1987) e de Whipp, et al., (1989) acerca da PPV.

A PPV (nome fictício dado pelos autores para a companhia) passou por mudanças nos seus produtos e mercados, nos processos tecnológicos necessários para fazer novos produtos e servir a novos mercados, na estrutura administrativa e nos processos necessários ao planejamento, coordenação e controle das novas operações da companhia. Mas, como pode um processo adaptativo que ocorreu na PPV ser descrito integralmente? Para responder a esta questão, os autores levam em conta os fundamentos das perspectivas da seleção natural e racional de adaptação organizacional.

A primeira resposta minimiza a função administrativa no processo de alinhamento. Alguém pode imaginar, como Alchian (apud Miles, Snow, 1978) tem ilustrado, um processo de seleção natural de alinhamento. Dado um grupo de organizações, algumas, por uma única oportunidade, desenvolverão características mais compatíveis com as condições ambientais emergentes do que seus concorrentes. Então, no caso da PPV, a alta administração deveria observar como os competidores de sucesso operam e, a partir disso, a mesma poderia identificar os aspectos importantes de suas estruturas e processos.

De maneira inversa, a abordagem da seleção racional afirma que, enquanto as condições ambientais determinam a eficácia de diferentes estruturas organizacionais e processos, os gerentes de organizações de sucesso eficientemente selecionam, adotam e

descartam componentes estruturais e processuais que mantêm o equilíbrio da organização com o meio-ambiente. De acordo com esta abordagem, a PPV poderia ter observado que mudanças mercadológicas estavam ocorrendo e que a sua habilidade para enfrentar estas mudanças não produzia efeito. Assim, algumas alterações se tornaram imprescindíveis para a PPV se ajustar às novas condições ambientais.

De acordo com os autores, o processo não funciona exatamente desta maneira. De fato, a divisão administrativa, por si só, não pode ter observado as oportunidades ambientais por um período de tempo. Além disso, mesmo quando a alta administração interveio para mudar a estratégia de mercado na PPV, os requerimentos processuais e estruturais não foram previstos e implementados. E muitos dos ajustes que a PPV fez constituíram resposta aos problemas decorrentes das próprias decisões tomadas. Então, como retrospectiva, o nível de racionalidade presente no processo de alinhamento da PPV, demonstra um exemplo de racionalidade pretendida.

Nem a seleção natural nem a racional parece se ajustar à experiência da PPV ou da maioria das organizações. Uma posição mais plausível é que as duas visões são parcialmente corretas e que os gerentes geralmente tentam fazer escolhas racionais baseadas nas suas percepções imperfeitas e que algumas destas escolhas estão mais em sintonia com a realidade do que outras.

Isto porque, para Miles, Snow (1978), os modelos desenvolvidos pelos economistas, por exemplo, provêem instrumentos para avaliação de alternativas de alocação de recursos através de estimativas de demanda de mercado, níveis de output (oferta) e preços de produtos. Entretanto, estes modelos não auxiliaram o staff da PPV na identificação dos novos mercados e nem na verificação dos mecanismos necessários à realização das mudanças tecnológicas e ao alcance dos objetivos.

Especialistas de marketing e analistas de políticas de negócios deram mais ênfase aos métodos pelos quais as organizações observam o ambiente para poderem identificar as oportunidades que deveriam ser seguidas/procuradas. Tipicamente, entretanto, *experts* nestas áreas têm lidado muito pouco com a totalidade das mudanças internas que uma organização, como a PPV, requer para alcançar metas escolhidas como novos produtos e mercados. Ramificações comportamentais da mudança em termos de treinamento e reorientação de pessoal, *design* de informações e sistemas de recompensa, etc, não são geralmente levadas em conta nestes modelos.

O domínio do *design* do fluxo de trabalho (ou redesenho), em resposta às novas metas de produtos ou serviços, tem sido, historicamente, sustentado pelos engenheiros industriais. Em alguma extensão, a visão dos engenheiros industriais de ajuste do processo parece ser o inverso dos especialistas de marketing e da política de negócios. Enquanto estes últimos tendem a identificar as alternativas de escolhas de mercados, os engenheiros industriais têm procurado entender as mudanças já ocorridas. A função dos engenheiros é adequar a tecnologia da organização aos objetivos dos novos mercados.

Nos anos recentes, os engenheiros industriais têm adicionado à sua preocupação inicial de custos mais baixos de produção, os projetos e controle, conceitos e técnicas do campo de comportamento organizacional. Especialistas do comportamento organizacional destacam os problemas administrativos como: liderança, motivação, *design* do trabalho, e sistemas de recompensas como forma de reduzir as barreiras pessoais aos sistemas eficientes de operação. O campo do comportamento organizacional abrange, também, o processo adaptativo, mas não de maneira integrada. Um subgrupo de especialistas em comportamento organizacional professa uma preocupação com o processo de mudança através do sistema organizacional, mas não alimenta preocupação com os alvos da mudança.

Os especialistas reivindicam o domínio sobre as habilidades administrativas necessárias para criar e manter novas formas organizacionais, mas têm assumido o principal ímpeto para a mudança - a resposta organizacional ao ambiente externo.

Na PPV, comportamentalistas organizacionais estavam alertas diante das forças localizadas no sistema humano pelos novos objetivos e pelos processos de mudança. As orientações dos comportamentalistas se direcionavam para as implicações comportamentais das alterações nas regras de trabalho, autoridade e responsabilidade. Os mesmos, segundo Miles, Snow (1978), deveriam ter oferecido recomendações à gerência da PPV sobre o *design* do trabalho, comunicação e sistemas de controle, dentre outros aspectos.

Os especialistas em desenvolvimento organizacional, segundo Miles, Snow (1978), deveriam ter desenvolvido um trabalho com os executivos do topo para esclarecer as implicações humanas e ajudar a reconhecer os elementos que inibem o processo de tomada de decisão.

Então, nenhuma destas abordagens básicas - econômica, marketing, política, engenharia industrial, ou comportamental - segundo Miles, Snow (1978), procuram evidenciar todos os problemas e assuntos associados às mudanças que ocorreram na PPV.

Por fim, os estudos de Whipp et al. (1989) acerca da sobrevivência e degeneração na Jaguar e na Hill Samuel também contribuem para a compreensão do processo de transformação organizacional.

Whipp et al. (1989) desenvolveram pesquisas em torno do processo de transformação das organizações que passavam por dois problemas: sobrevivência e regeneração.

Os autores procuraram verificar o efeito combinado dos aspectos racional/econômico e político/ subjetivo do processo de mudança estratégica em relação à performance competitiva.

O desafio analítico consistiu em verificar a relação do conteúdo, do contexto e do processo da mudança estratégica dentro das organizações, para observar como que elas se comportaram no ambiente competitivo dos anos 80.

A organização Automóveis Jaguar, após 1968, teve a performance do mercado baseada na estável inovação e incremento da engenharia com uma obsessiva preocupação por custos e preços competitivos.

Entre 1972/1980 o declínio foi atribuído à sucessão de gerentes sênior imposta pelo nível corporativo, ao desmembramento das funções finanças, vendas e marketing da JAGUAR e à perda de identidade dentro de uma divisível guerra em uma destruída corporação. A organização obteve, com isso, defeitos de qualidade e confiabilidade e queda de produção.

Em 1980, assume o novo presidente, Mr. John Egan, que comandou uma revolução dentro da organização, que resultou no aumento do volume de negócios e lucros, duplicação da produtividade e aumento da rotatividade dos estoques.

A Jaguar, segundo os autores, foi hábil ao resgatar e expandir sua posição no mercado, depois de passar a produzir um produto que atraiu demanda através da variação do câmbio e do comportamento do consumidor. Isso foi possível depois que as bases competitivas da Jaguar promoveram, segundo Whipp et al. (1987), a total reestruturação da operação do varejo, um prolongado processo de negociação com a corporação, departamento de comércio e indústria, representantes no governo e a reformulação da venda por atacado das várias relações da organização tanto do país como no exterior.

Cinco fatores de sobrevivência e do programa de regeneração exemplificam como a mudança na cultura corporativa tem moldado ou está sendo moldada pelos processos, ou seja, pela liderança, pelo culto à qualidade, pelos processos comunicativos e pela forma de gerenciamento.

Entre 79/80, o novo presidente e principal executivo estabeleceu para a Jaguar uma nova missão. O fator chave da emergente cultura, portanto, estava relacionado com o crescimento, qualidade, mercado, sensibilidade, aprendizado, desenvolvimento humano e profissionalismo.

O comportamento da Jaguar demonstra, assim, um exemplo do papel da cultura corporativa da gerência da mudança estratégica para alcançar o sucesso mercadológico. A chave deste processo parece ter sido o suporte de um conjunto de ajustes culturais. Em parte, sem estas mudanças culturais, a revolução e o subsequente crescimento dos negócios poderiam estar até hoje mortos.

Já em relação ao Banco Mercantil -Hill Samuel, percebe-se que as mudanças foram implementadas através da cultura corporativa e setorial.

Em termos de influência, pode-se dizer que a escolha estratégica foi resultante de três padrões dominantes de crenças: a cultura das casas de aprovação, derivada das práticas dos bancos comerciais do tradicional mercado mercantil; a cultura das casas de moeda que envolviam as organizações fornecedoras de trabalho financeiro e corporativo e a cultura da gerência de investimentos existente em organizações que têm forte posição em gerenciar fundos de clientes institucionais e privados.

O domínio da cultura das casas de moeda dentro do mercado mercantil é atribuído a dois fatores:

- a) o mercado mercantil estava enfrentando pressões para buscar novas alternativas de clientes e reagir mais competitivamente dentro do mercado de serviços financeiros. Devido aos seus conhecimentos e treinamentos, as pessoas de finanças corporativas estavam bem cotadas para estas exigências e hábeis para expandir os negócios e;

- b) as atividades de finanças corporativas estavam, principalmente, identificadas com o projeto e voltadas aos objetivos.

No que diz respeito a Hill Samuel, os autores comentam que o estilo de liderança forneceu as crenças dominantes e padrões de *status* para a mesma antes de sua saída no final dos anos 70. O estilo estava dirigido para o crescimento através da aquisição de novas organizações. Enquanto Keith comprava, ele delegava o controle dos negócios para outros. De acordo com Keith, o tamanho deveria ser um decisivo fator para a sobrevivência no mercado mercantil. Para Keith, a organização tinha duas opções: ou permanecer pequena e especializada ou crescer e fornecer um conjunto de serviços que os clientes estavam requisitando.

Entretanto, eventos externos na metade dos anos 70, combinados com a falta de uma clara visão estratégica, forçaram a organização a adotar comportamentos defensivos. Com o prejuízo advindo da falência do banco alemão Herstatt, a confiança dos gerentes da Hill Keith foi perdida. Os gerentes sênior estavam desconfortáveis com a falta de crescimento e de objetivos claros e com a relativa ausência de um conjunto de crenças sobre como os negócios deveriam ser conduzidos.

Em 1980, Castleman foi apontado como o novo candidato ao cargo de principal executivo do grupo. Castleman formulou um conjunto de quatro linhas-guias com o objetivo de sustentar as mudanças culturais e estratégicas que eram necessárias: a) manter o grupo de executivos para criar um senso de estabilidade entre o topo gerencial, b) desenvolver um senso de confiança na organização c) levantar a moral através da introdução de diversas divisões e unidades de lucros por todo o grupo e, e) Castleman como o condutor das mudanças.

A ligação da cultura com a performance competitiva na Hill Samuel ficou evidente quando se observaram os dois regimes de Keith e Castleman. As mudanças estratégicas e a cultura corporativa foram um mal a Hill Samuel e contribuíram para o decréscimo da performance competitiva nos anos 70.

Existiam a falta de congruência entre o estilo e as metas de Keith e as crenças, *status* e padrões de recompensas coletivas predominantes na Hill Samuel. A principal realização de Castleman foi criar a mudança cultural dentro das divisões para que a lógica de suas ações estratégicas fosse compatível com os objetivos estratégicos do grupo.

A apreciação da mudança estratégica encontra respaldo, para os autores, nos aspectos processuais e contextuais. Além disso, a habilidade para uma organização competir depende da capacidade do entendimento das bases competitivas e das habilidades necessárias para gerenciar as mudanças que uma resposta competitiva exige.

Em ambos os casos, o sucesso e a falência dependeram de uma combinação de características: enquanto a Hill combinou as habilidades de três tipos de comércios bancários, a Jaguar apostou na implementação de ações do tipo: inovações no varejo, alianças externas em nível da indústria e governo, adequadas rotinas para assegurar o controle de custos e o gerenciamento do projeto.

Os dois casos também ilustram de que forma a sensibilidade do contexto e do processo pode fortalecer o relacionamento entre mudança estratégica e competição. Uma orientação contextual torna-se necessária se o conjunto de forças competitivas externas, vistas por ambas as organizações, tivesse sido adotado. Igualmente, a característica interna de cada organização condiciona a forma pela qual todo o ambiente econômico foi avaliado e influenciado.

Ambas as organizações mostraram a importância de se considerarem as técnicas técnico/analíticas na gerência da mudança estratégica, além dos aspectos educacionais e

políticos. Na Jaguar, a tentativa de se mudar a cultura foi atribuída, em parte, à necessidade de reduzir o conflito entre os engenheiros do produto em relação aos outros departamentos, com a implantação de um novo modelo, ou seja, a cooperação interdepartamental.

Na Hill Samuel, o fato de Castleman realçar a qualidade altamente imprevisível dos elementos políticos da mudança estratégica proporcionou a formulação e implementação de sua série de mudanças nos anos 80.

As mudanças estratégicas e operacionais não revelam episódios separados das circunstâncias históricas, organizacionais e econômicas, da qual as organizações se encontram. Isto porque, para os autores, a mudança estratégica deve ser compreendida como um processo analítico, educacional e político.

2.6 Organizações de aprendizagem

De acordo com Senge (1994), organizações que aprendem são as que permitem as pessoas expandirem continuamente a sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e aprendem a trabalhar juntas, em equipe. Uma organização que aprende nunca é um produto final, mas em permanente processo contínuo. Garvin (1993) também reconhece que uma organização que aprende não apenas cria novos modos de pensar, pelo fato da mesma incorporar novos conhecimentos para a realização do trabalho. Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias. Essas atividades de aprendizagem resultam em organizações mais inteligentes.

Segundo Schon (1971), é necessário que todos se tornem habilitados ao aprendizado, para que não somente sejam capazes de transformar as instituições, em resposta a situações de mudança, mas também desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de causar suas próprias e contínuas transformações.

Na mesma linha de raciocínio, Senge (1994) diz que a organização não é constituída de fragmentos estanques de excelência, sem nenhuma relação entre si. A mesma é uma entidade que tem uma missão como forma de se desenvolver, aprender e despertar interesse para que os integrantes da organização possam se alinhar em torno da missão.

No momento em que os membros das organizações tiverem consciência da necessidade da mudança com objetivos claros do que pretendem, a organização começa a traçar seu caminho em busca da aprendizagem e da inovação.

Já para McGill, Slocum Júnior (1995, p. 11), uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma. Aprender não é treinar. Treinar para os autores “envolve colocar as pessoas frente a uma informação e as encorajar a usá-la. A aprendizagem encoraja as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria, de modo a melhorar a eficácia de sua organização”.

Ainda para os autores, uma organização mais inteligente se distingue de outras organizações pela liderança, pelas comunicações e pelos processos de tomada de decisão que ela utiliza para aprender a partir de suas experiências e então alterar as suas experiências subsequentes. Além disso, a organização que aprende deve também alterar seu método pelo qual processa suas experiências com fornecedores, clientes e concorrentes.

Para Pedler et al. (1988), a empresa que aprende é a nova fronteira, mas até o momento ninguém afirmou ser capaz de oferecer um modelo operacional de Empresa que aprende. A emergência da empresa que aprende representa mudanças e transições

fundamentais em nossas idéias a respeito das organizações, exigindo uma mudança de mentalidade, de atitudes ou de percepção (Jones e Hendry, 1992).

De acordo com Drucker (1989), a principal mudança se dá de uma organização de comando e controle para uma organização baseada na informação. no momento em que entramos no terceiro período de mudanças em nosso conceito de organizações. Senge (1994) comenta que está ocorrendo a transição das organizações baseadas em recursos, para organizações baseadas no conhecimento, nas quais a criação do conhecimento é a fonte de inovações contínuas, de competitividade e da sobrevivência final.

A visão de Nokara (1991; 1988) sobre empresa criadora do conhecimento é a seguinte: Numa economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. A criação do conhecimento vem da experimentação e de se correr riscos, que ampliam a capacidade de ação. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.

Assim, a criação do conhecimento é um processo holístico que reconhece a distinção entre dois tipos de conhecimento no processo de aprendizado. Existe o conhecimento formal, objetivo e sistemático, ou a informação factual, que pode ser processada e tem sido a principal preocupação das organizações ocidentais. Mas há outro tipo de conhecimento, baseado na intuição, julgamento e subjetividade, que é mais pessoal, embora possa consistir de qualificações técnicas como aquelas acumuladas por um artesão em sua vida de trabalho.

A comunidade de conhecimento e compreensão está no centro da organização. Sem uma visão comum da sua organização, os indivíduos não serão capazes de entender o seu lugar na estrutura global e alocação do trabalho; terão pouca consciência daquilo que é aceitável em termos de desempenho, resultados e padrões, e não serão capazes de efetuar entre si ajustes adequados e necessários para qual haja controle. Segundo Schon. para que

as organizações mantenham cooperação e controle, cada indivíduo deve gerar uma imagem do sistema cooperativo do qual depende seu próprio desempenho. Ler pode utilizar recursos da organização, como mapas, programas e memórias.

A teoria em uso defendida pelo autor tem por finalidade manter o controle e a cooperação entre os membros da organização, permitindo, assim, que ela prossiga com suas atuais ações e atividades para atingir seus objetivos. A teoria em uso possibilita que os funcionários detectem e corrijam qualquer desequilíbrio.

Desta forma, o aprendizado se torna fundamental na medida em que os ambientes das organizações estão se tornando menos analisáveis, contendo menos respostas observáveis e mensuráveis e mais inanalísáveis, mais fatores desconhecidos e sujeitos a menos interpretações racionais (Dalf e Weick, 1984). O problema aumenta para o autor quando os gerentes continuam a ver o ambiente como sensato e reconhecível e perdem as chances ou, de acordo com Pascale (1990), quando nossos mapas mentais deixam de se encaixar no território.

E por falar em mapas mentais, observa-se, na seqüência, as disciplinas ou comportamentos essenciais das organizações de aprendizagem discutidos pelos principais autores da área.

2.6.1 Disciplinas ou comportamentos essenciais das organizações de aprendizagem

Senge (1994) apresenta cinco componentes ou disciplinas que contribuem para a transformação das organizações em prol da aprendizagem contínua: a) o raciocínio sistêmico; b) domínio pessoal ou maestria pessoal; c) modelos mentais; d) objetivo comum e, e) aprendizado em equipe.

Já McGill, Slocum Júnior (1995) na mesma linha de raciocínio procuram a partir dos estudos realizados junto as organizações que aprendem, identificar os cinco comportamentos de aprendizagem essenciais: a) abertura; b) pensamento sistêmico; c) criatividade; d) eficácia pessoal e, e) empatia, que de forma direta ou indiretamente consolidam muito dos argumentos discutidos por Senge (1994), dentre outros autores que se detiveram ao estudo da organização de aprendizagem.

Comparando-se as disciplinas de aprendizagem explicitadas por Senge (1994) em relação aos comportamentos essenciais discutidos por McGill, Slocum Júnior (1995), identificam-se as similaridades entre os argumentos apresentados pelos autores, conforme Quadro 10.

QUADRO 10 - Relação entre as disciplinas de aprendizagem discutidas por Senge (1994) e os comportamentos essenciais apresentados por McGill, Slocum Júnior (1995)

Disciplinas de organização de aprendizagem discutidas por Senge (1994)	Comportamentos essenciais das organizações de aprendizagem discutidos por McGill, Slocum Júnior (1995)
Raciocínio sistêmico	Pensamento sistêmico e abertura
Domínio pessoal ou Maestria pessoal	Eficácia pessoal
Modelos Mentais	Abertura
Objetivo Comum	Pensamento sistêmico/ Criatividade
Aprendizado em equipe	Empatia

Elaborado por AMBONI, N. (1997) a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos autores citados.

Na seqüência, apresentam-se os fundamentos básicos discutidos por Senge (1994) sobre as disciplinas de aprendizagem e por McGill, Slocum Junior (1995) a respeito dos

comportamentos essenciais das organizações de aprendizagem e as características dos líderes comentadas por Covey (1994), dentre outros autores.

a) raciocínio sistêmico: conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos para mostrar as modificações que devem ser feitas, pode melhorar o conjunto como um todo independentemente de sua complexidade.

Por esta razão, Senge (1994), ao discutir a disciplina raciocínio sistêmico, assinala a existência de dois tipos de complexidade, ou seja, a dos detalhes e a dinâmica. A primeira mostra a existência de muitas variáveis para se entender o comportamento das organizações e dos atores sociais envolvidos no processo. A segunda está preocupada com a causa e o efeito, sem produzir resultados que se espera.

O que Senge tenta demonstrar é que os instrumentos do raciocínio sistêmico podem ser úteis para desvendar os aspectos subjetivos e inconscientes que explicam o comportamento e a ação administrativa para se superar os paradigmas convencionais. O autor comenta ainda que a perspectiva global mostra que a complexidade dos detalhes deixa todas as explicações racionais incompletas. Os sistemas humanos são infinitamente complexos e, portanto, não existem soluções perfeitas para eles.

As evidências provam que o ser humano tem limitações cognitivas. Cientistas cognitivos demonstram que só podemos lidar com um número muito pequeno de variáveis ao mesmo tempo. Nossos circuitos de processamento de informações conscientes ficam logo sobrecarregados com a complexidade dos detalhes, forçando-nos a invocar métodos de simplificação para resolver os problemas.

O que o autor quer dizer que a análise dos fenômenos organizacionais e sociais esteve mais preocupada com a verificação dos padrões de associações entre variáveis para explicar o quanto a variável independente pode/estar definindo o comportamento da

variável dependente. Este quadro de referência fundamenta esta preocupação chamada de positivismo, que dominou amplamente as pesquisas desenvolvidas. O pesquisador que segue o positivismo acredita só no que é mensurável e objetivo. Não aceita a interferência dos pesquisados e do pesquisador na descoberta das alternativas para solucionar o problema.

Quando Senge (1994) diz que devemos levar em conta os aspectos subjetivos, inconscientes, dentre outros, quer deixar claro para o leitor que a abordagem qualitativa para o entendimento da dinâmica que se passa dentro e fora da organização é mais importante. Salaria que, a partir do desenvolvimento do raciocínio sistêmico, as pessoas têm condições de entender melhor a realidade que as cerca, com os eventos no transcorrer da história, por exemplo. O importante, segundo o autor, é reconhecer que a nossa capacidade de lidar com a complexidade dos detalhes é muito maior em nível subconsciente do que em consciente.

Também é importante reconhecer que o subconsciente pode ser treinado. Existem muitas maneiras de se programar o subconsciente. Uma delas é através da cultura - se você foi criado numa sociedade que discrimina raças ou classes sociais, seu comportamento em relação às pessoas será diferente do que seria se você tivesse surgido em uma sociedade menos preconceituosa. Crenças também programam o subconsciente. Os efeitos da linguagem, por exemplo, são mais sutis porque parece que não afetam tanto o conteúdo do subconsciente quanto a maneira pela qual organizam e estruturam seu conteúdo. Se começarmos a usar uma linguagem sistêmica, o subconsciente passa a ser treinado para estruturar informações em círculos, e não apenas em linha reta. Passamos a enxergar processos de **feedback** e arquétipos de sistemas por toda a parte. Forma-se uma nova estrutura de raciocínio, semelhante ao que ocorre quando aprendemos um idioma estrangeiro.

É por isso que o treino se torna essencial para que a ação recíproca entre o consciente e o subconsciente seja significativa. A aprendizagem conceitual não é suficiente, como também não seria para aprender um idioma estrangeiro ou andar de bicicleta. Neste contexto, instrumentos como os micromundos revelam seu valor, servindo de lugar para treinar raciocínio e agir sistematicamente.

As próprias organizações de aprendizagem são uma forma de evolução no complexo sistema dos esforços humanos. Criar organizações de aprendizagem implica formar pessoas que consigam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.

Para confirmar os fundamentos citados a respeito do raciocínio sistêmico, Senge (1994) cita o exemplo da cultura planetária. “Depois de tentar, de várias maneiras diferentes, contar sua experiência, ele chegou à conclusão de que não poderia relatá-la como sendo sua história porque a história era nossa, uma vez que ele e os outros astronautas representavam uma extensão do equipamento sensorial da espécie humana. Conscientizando-se disso, ele decidiu simplesmente descrever como havia sido - como se você e eu, os ouvintes, estivéssemos com ele lá em cima” (p. 324)

O que Senge (1994) quer dizer é que Rusty, através da experiência planetária, descobriu os primeiros princípios do raciocínio sistêmico. Não em um nível racional ou intelectual, mas por experiência.

Na mesma linha de raciocínio, McGill, Slocum Júnior (1995), ao discutirem a abertura e o pensamento sistêmicos como integrantes dos comportamentos essenciais das organizações que aprendem, comentam que a aprendizagem requer que as organizações e os gerentes estejam abertos a uma maior gama possível de perspectivas, de forma a maximizar sua própria experiência e criar alternativas. Para tanto, devem investir os outros

de empowerment. Segundo Kilman (apud McGill, Slocum Júnior, 1995, p. 17), “funcionários potencializados, ou seja, empowered com a cultura correta, são livres para experimentar e aprender e, provavelmente, estão mais em sintonia com as realidades dos negócios atuais. O controle sai de cena e entra a confiança nos subordinados, abrindo a organização a um maior espectro de experiências possíveis. Isso contraria a necessidade tradicional dos gerentes de estar no controle.

b) domínio pessoal ou maestria pessoal: visão objetiva da realidade, do que é importante para cada um consoante aos objetivos pessoais. Representa ainda o reconhecimento da força extraordinária que as pessoas passam a ter quando decidem viver exatamente como são, sem dissimulações, sem manipulações, sem defensividade e sem medos. Domínio pessoal, segundo Senge (1994), pressupõe uma significativa mudança de patamar no nível de consciência das pessoas; significa sair de concepções/modelos mentais fragmentados e viver fundamentado na premissa de que somos todos parte de um todo, uma grande unidade, totalmente interconectado e interdependente.

Num plano superior da consciência, há uma queda total dos muros que fragmentam nossa visão e nossas percepções. As pessoas passam a sentir-se conectadas umas às outras, conectadas à humanidade como um todo, numa grande unidade.

A nível organizacional e a queda de muros levam as pessoas a se sentirem parte de uma missão maior, a se preocuparem com o todo e não só com o seu trabalho; isto resulta num intenso nível de cooperação, intercâmbio e comunicação.

A queda do muro permite também uma conexão entre empresa e sociedade num nível de qualidade que transcende os padrões empresariais tradicionais. As pessoas passam a se preocupar com o significado do que fazem em relação ao usuário final, tendo por foco seu bem-estar global.

A partir destes fundamentos, a questão dos valores passa também a ter vida numa outra dimensão: ética, honestidade, respeito humano deixam de ser apêndices necessários da prática organizacional e assumem o centro dos comportamentos naturais do dia a dia.

Assim, a elevação da consciência gera igualmente equilíbrio em todas as dimensões da vida organizacional: a integração entre o racional e o intuitivo, entre o hard e o soft, entre a ação local e a ação global, entre as ações autônomas e as coletivas, passa a ocorrer naturalmente, de forma intensa e sinérgica.

O aprendizado neste contexto, segundo Senge (1994, p. 138), “não significa adquirir mais informação, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. É um aprendizado produtivo que dura a vida inteira., e as organizações de aprendizagem só são possíveis se tiverem gente em todos os níveis praticando-o”.

Pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum, segundo Senge (1994), elas têm um sentido especial de vida, que vai além dos objetivos e metas ocasionais. Para elas, a realidade do momento é uma parceria, e não um inimigo; elas aprenderam a identificar e trabalhar com as forças de mudança ao invés de resistir e elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; todavia, não abrem mão de sua individualidade; sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas que não podem controlar unilateralmente.

Mas para os membros da organização desenvolverem o domínio pessoal, os dirigentes das organizações, segundo Senge (1994, p. 162), “devem criar um ambiente onde as pessoas tenham liberdade de criar objetivos, onde a investigação e o compromisso com a verdade sejam regras, e onde o desafio ao status quo seja esperado - principalmente quando o status quo inclui aspectos obscuros da realidade que as pessoas procuram evitar”.

Esse clima pode reforçar o domínio pessoal de duas maneiras, de acordo com Senge (1994): primeiro, reforça continuamente a idéia de que o crescimento pessoal é realmente valorizado dentro da organização; e segundo, na medida em que os indivíduos responderem ao que lhes é oferecido, o clima proporcionará um treinamento no local que é vital ao desenvolvimento do domínio pessoal. Assim, como em qualquer outra disciplina, o desenvolvimento do domínio pessoal deve ser um processo contínuo, sempre em andamento.

Já McGill, Slocum Júnior (1995), ao discutirem a eficácia pessoal, comentam que os gerentes nas organizações que aprendem sentem que devem aprender para influenciar significativamente seu mundo. É essencial para os gerentes que consigam ver a si próprios com precisão. Aprender requer que os gerentes procurem ativamente informações sobre os efeitos de seus próprios comportamentos sobre os outros. Kanter, Stein, Jick (1992) recomendam que os gerentes construam a sua própria linha de Aviso Distante e prestem atenção a ela, uma vez que a maior parte dessas informações não irá atingi-los de forma a permitir tomar ações construtivas necessárias. Segundo os autores para o estabelecimento da linha DEW, os gerentes precisam formar redes baseadas na confiança e no respeito mútuo. A linha DEW da Whirlpool é um excelente exemplo de uma rede eficaz. Na Whirlpool, cada gerente é avaliado pelos seus pares, pelos subordinados e pelo gerente que se situa dois níveis hierárquicos acima, o chamado **manager-once-removed**. De acordo com esse plano de “gerência dois níveis acima”, um indivíduo não é avaliado por seu supervisor direto, mas sim pelo gerente do seu supervisor. As responsabilidades básicas desse gerente dois níveis acima” incluem a supervisão da qualidade da liderança exercida na empresa, a avaliação das capacidades de seus subordinados e a avaliação e orientação dos esforços de desenvolvimento de carreira dessas pessoas. Essas avaliações anuais não

buscam analisar desempenhos, mas focalizar na capacidade e no potencial do gerente (Kiernan, 1993).

c) **modelos mentais:** idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo. A modificação dos modelos mentais desencadeia um novo processo de adaptação e crescimento, provocando um aprendizado voltado para dentro, ou seja, um meticuloso exame que a organização tem do mundo que o rodeia.

A Royal Dutch/Shell, uma das primeiras grandes organizações a compreender as vantagens de acelerar o processo de aprendizagem organizacional, chegou a esta conclusão ao descobrir como era profunda a influência dos modelos mentais, principalmente daqueles mais generalizados. O extraordinário sucesso da Shell ao atravessar a crise do petróleo no anos 70 e 80 deve-se em grande parte ao fato de ter aprendido a trazer à superfície e desafiar os modelos mentais dos administradores. Segundo de Geus (apud Senge, 1994, p. 17), “... a adaptação e crescimentos contínuos num negócio em fase de mudanças dependem do aprendizado institucional, que é o processo pelo qual as equipes administrativas modificam seus modelos mentais da empresa, dos seus mercados e dos seus concorrentes...”

Por esta razão, o desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais deve envolver o aprendizado de novas técnicas com o intuito de se implementar inovações institucionais que ajudam a colocar essas técnicas em prática.

Afim de orientar os conselhos, a Hanover criou um conjunto de princípios operacionais para se trabalhar os modelos mentais. Esses princípios, segundo Senge (1994, p. 175),

“têm por objetivo estabelecer prioridade na investigação, promover uma diversidade de opiniões em lugar de consenso e destacar a importância de melhorar os modelos mentais em todos os níveis da organização. Eis o credo da Hanover:

1. A eficiência de um líder está relacionada ao contínuo aperfeiçoamento de seus modelos mentais.
2. Jamais imponha um modelo mental de sua preferência às pessoas. A fim de surtirem efeito, os modelos mentais devem gerar decisões espontâneas.
3. Decisões espontâneas resultam em convicções mais profundas e implementação mais eficaz.
4. Modelos mentais melhores capacitam as pessoas a se ajustarem às mudanças ambientais ou circunstanciais.
5. Membros dos conselhos internos raramente tomam decisões diretas. Sua função é ajudar o gerente-geral testando ou aperfeiçoando seu modelo mental.
6. Modelos mentais múltiplos proporcionam múltiplas perspectivas.
7. Grupos desenvolvem mais dinâmica e conhecimento do que uma pessoa desenvolveria sozinha.
8. A meta é não haver consenso dentro do grupo.
9. Quando o processo funciona, leva ao consenso.
10. O valor do líder é medido por sua contribuição aos modelos mentais dos outros”

Por fim, para Senge (1994), a integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos), como também pode alterar a forma de raciocinar, ou seja, substituindo os modelos mentais dominados por eventos por modelos mentais que incentivam os padrões de mudança a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões.

Em adição à disposição de suspender a necessidade de controle, a abertura nas organizações que aprendem também pode ser vista como uma humildade interfuncional. Para poder processar níveis múltiplos de experiências, os gerentes segundo os autores, precisam ser capazes de ver seus próprios valores, conhecimentos e experiências não como necessariamente melhores ou piores que os valores, conhecimentos e experiências dos

outros. A humildade interfuncional, segundo McGill, Slocum Júnior (1995, p. 18) “requer dos gerentes que estejam interessados em reexaminar as premissas e crenças de seu treinamento capazes de inibir o pensamento e a criatividade.

d) objetivo comum: a transformação de objetivos individuais em objetivos comuns baseados em princípios, valores e compromissos compartilhados por todos os membros pode desencadear a mudança organizacional. Mostra a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende com a organização

O objetivo comum faz surgir uma coragem que as pessoas nem sabiam que possuíam - coragem é simplesmente fazer o que é necessário para alcançar o objetivo. Em 1961, John Kennedy articulou um objetivo que vinha sendo cultivado pelos chefes do programa espacial americano: colocar um homem na Lua até o final da década, objetivo esse que implicou inúmeros atos de coragem e ousadia.

Por esta razão, segundo Senge (1994), não se pode ter uma organização de aprendizagem sem objetivo comum. Sem a atração de um objetivo que as pessoas queiram realmente atingir, as forças que apoiam o status quo podem se tornar insuperáveis. A grandiosidade do objetivo gera novas maneiras de pensar e de agir. A visão compartilhada também constitui um leme para manter o processo de aprendizagem no rumo quando surgem pressões. Com um objetivo comum, podemos ficar mais propensos para expor nossas idéias, abrir mão de idéias profundamente arraigadas com o intuito de se reconhecer as deficiências pessoais e organizacionais.

e) aprendizado em equipe: é o raciocínio comum concebido por uma equipe a partir de idéias preconcebidas. O mesmo é conseguido através do diálogo, do fluxo de idéias entre seus membros. É a célula para o aprendizado da organização. O aprendizado em equipe

quando supera o aprendizado individual, acaba desenvolvendo com maior rapidez a capacidade individual na organização, fazendo com que membro passe a enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais.

A busca do aprendizado em equipe tem como premissa básica, segundo Senge (1994), subjacente a tese de que o todo é muito maior do que as partes, o aprendizado em equipe é muito maior do que a soma da aprendizagem dos indivíduos. O aprendizado em equipe começa com o diálogo, a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas para participarem de um raciocínio em grupo. A prática do diálogo - que entre os gregos antigos significava livre fluxo de idéias entre um grupo de pessoas - foi preservada em muitas culturas primitivas, como a dos índios americanos, porém foi praticamente esquecida na sociedade moderna. Atualmente, segundo Senge (1994), os princípios e a prática do diálogo estão sendo redescobertos e colocados em um contexto contemporâneo.

A disciplina do diálogo, para Senge (1994, p. 19), “também consiste em aprender a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. As táticas de defesa estão geralmente estranhadas no modo de operar do grupo e, se não forem reconhecidas, atrapalham o aprendizado; por outro lado, se reconhecidas e trazidas à superfície com criatividade, podem inclusive acelerá-lo”

Assim, o aprendizado em equipe torna-se vital, já que a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo, não os indivíduos.

Por esta razão, McGill, Slocum Júnior (1995), ao discutirem o comportamento da empatia, dizem que os gerentes em organizações que aprendem estão preocupados em reestabelecer relacionamentos em que tenha havido atrito. O gerente que aprende usa suas habilidades de empatia (por exemplo, pensar do ponto de vista da outra pessoa ou examinar novas dimensões) para resolver positivamente falhas nas comunicações, perdas de confiança

e a dissolução de relacionamentos. Em um mundo mais complexo, com intrincadas redes de relacionamentos entre gerentes que têm diferentes valores e crenças, a necessidade de tais habilidades continuará a crescer. Um compromisso com a aprendizagem implica uma preocupação de melhorar a condição humana ao longo do tempo. Essa perspectiva amplia a visão do gerente para incluir toda gama de indivíduos que pode receber o impacto de uma decisão.

Ouvir com sensibilidade é a chave da empatia. É preciso ouvir tanto o **que** está sendo dito quanto **como** está sendo dito, para que se possa entender os fatos e os sentimentos sobre os quais a outra pessoa está agindo.

O comportamento empático implica desaprender a comunicação pelo discurso, para possibilitar uma comunicação pela atitude de ouvinte. Indivíduos e organizações precisam desenvolver meios para permitir não apenas que os outros se expressem, mas que sejam ouvidos. É preciso desaprender a valorizar a comunicação por critérios de conveniência, correio eletrônico, pesquisas similares. É preciso reaprender a importância da convicção, da empatia com a intensidade das experiências de outras e com a firmeza de suas opiniões.

Os autores McGill, Slocum Júnior (1995, p. 260) acreditam que

“ uma organização demonstra empatia não apenas proporcionando atenção às experiências de seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros de negócios, mas também por sua preocupação com as pessoas que estão além de seus relacionamentos empresariais próximos (...). A empatia que uma organização demonstra em suas relações com a comunidade, com o país e com o ambiente, abre a organização e seus membros para a riqueza da experiência de aprendizagem que se situa além dos limites de seus negócios, experiências que enriquecem a todos nós, se apenas formos capazes de ouvir e aprender”.

Em síntese, pode-se dizer que as cinco disciplinas discutidas funcionam em conjunto. Por exemplo, a visão de um objetivo sem o raciocínio sistêmico acaba criando imagens do futuro sem que se saiba exatamente o que deve ser feito para que elas se tornem realidade.

Todavia, para realizar seu potencial, o raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizagem em equipe para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos.

Por fim, segundo Senge (1994, p. 22),

“o raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem - a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa lá fora para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade...”

Por esta razão, cada uma das cinco disciplinas de aprendizagem pode ser considerada em três níveis diferentes, segundo Senge (1994):

- prática: o que você faz
- princípios: idéias em que as disciplinas se baseiam
- essência: estado de ser das pessoas com alto grau de domínio na disciplina.

Prática é o conjunto de atividades em que os praticantes da disciplina concentram seu tempo e energia. Por exemplo, o raciocínio sistêmico envolve o uso de arquétipos de sistemas a fim de descobrir as estruturas subjacentes em situações complexas.

Igualmente importantes são os **princípios** que regem as disciplinas - eles representam a teoria que sustenta a prática da disciplina. Por exemplo, a estrutura influencia o comportamento. O primeiro indica que a capacidade de influenciar a realidade provém de enxergar as estruturas que estão controlando o comportamento e os eventos, e o segundo indica que as tentativas de manipular o comportamento geralmente ameniza a situação a curto prazo, mas cria mais problemas a longo prazo.

O terceiro nível, o da **essência**, é diferente. Concentrar atenção e esforço na essência ao aprender uma disciplina seria o mesmo que fazer um esforço para sentir amor, alegria ou serenidade. A essência de uma disciplina é o estado de ser dos indivíduos ou grupos que se encontram em um nível avançado das disciplinas de aprendizagem.

No nível da essência, as disciplinas começam a convergir, e todas elas possuem um fator em comum - a sensibilidade de sermos aprendizes num mundo intrinsecamente interdependente. Contudo, existem certas diferenças entre elas, ainda que sutis. Por exemplo, há uma diferença sutil entre interligação (raciocínio sistêmico) e ligação (domínio pessoal). A primeira refere-se à noção de como as coisas se inter-relacionam, e a segunda, à consciência de que fazemos parte do mundo.

Por fim, Covey (1994) apresenta as características dos líderes baseados em princípios como facilitadoras à implementação de organizações de aprendizagem:

a) estão continuamente aprendendo: as pessoas que pautam suas vidas em princípios são continuamente instruídas por suas experiências. Descubrem que quanto mais sabem mais

compreendem que nada sabem; que à medida que seu círculo de conhecimento se expande, crescem também os limites da ignorância. A maior parte desta energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.

b) estão voltados para o serviço: os membros que se esforçam para pautar suas ações em princípios encaram a vida como uma missão e não como uma carreira.

c) irradiam energia positiva: As pessoas baseadas em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

d) acreditam nas outras pessoas: As pessoas baseadas em princípios não reagem exageradamente a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não são ingênuas; têm consciência da fraqueza, mas compreendem que comportamento e potencial são duas coisas diferentes. Acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas.

e) suas vidas são equilibradas: São pessoas capazes de reconhecer seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e integridade e através da falta de necessidade de gabar-se, declinar nomes de pessoas importantes, adquirir poder através de posses, credenciais, títulos ou realizações passadas. São abertas na maneira simples, direta e não-manipuladora com que se comunicam. Possuem também uma noção correta do que é apropriado.

f) encaram a vida como uma aventura: aprendem com os outros: não rotulam as pessoas com base em sucessos ou fracassos passados.

g) são sinérgicas: São catalizadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem. Trabalham de forma tão árdua quanto inteligente.

h) exercitam-se pela auto-renovação: exercitam suas mentes através da leitura, pela solução criativa de problemas, escrevendo e visualizando. Emocionalmente esforçam-se para serem pacientes, para escutar os outros com genuína empatia, para demonstrar amor incondicional, e para aceitar a responsabilidade por suas próprias vidas, decisões e reações.

Na seqüência, procura-se apresentar as características básicas das organizações de aprendizagem discutidas por McGill, Slocum Júnior (1995). São citados exemplos práticos vivenciados por organizações para facilitar o entendimento do tema.

2.6.2 Características básicas das organizações de aprendizagem

Além dos cinco comportamentos essenciais de uma organização que aprende, McGill, Slocum Júnior (1995, p. 13) apresentam as características básicas das organizações que aprendem:

a) uma organização que aprende tem uma cultura e um conjunto de valores que promovem a aprendizagem.

Uma cultura de aprendizagem é uma cultura em que as seguintes qualidades são claras e consistentes: a) abertura a experimentos; b) encorajamento para aceitar riscos, responsabilmente; c) disposição de aceitar fracassos e aprender com eles.

Uma cultura de aprendizagem não é capturada em definições de tarefas com slogans criados por firmas de consultoria, como se pode evidenciar nas práticas diárias das organizações - seus ritos e rituais, os heróis que ela reverencia, as lendas que ela sempre relembra. Em uma organização com uma cultura de aprendizagem, todos, gerência, empregados, clientes, fornecedores - sentem que há oportunidades para aprender e crescer. A organização de hoje precisa ser desaprendida para que a organização que aprende possa emergir.

b) A estratégia de uma organização mais inteligente baseia-se no reconhecimento e na aceitação de que a aprendizagem é a única fonte de vantagens estratégicas sustentáveis.

Deve existir um comprometimento com a experimentação contínua da institucionalização da aprendizagem. As organizações inteligentes precisam deixar de lado os grandes programas que tem por objetivo a mudança radical de uma só vez.

c) *As características estruturais de uma organização mais inteligente são a permeabilidade, a flexibilidade e a sua integração em rede.*

Todas as fronteiras em uma organização que aprende, são altamente permeáveis para maximizar o fluxo de informação e abrir a organização às suas experimentações. A interligação em rede (proximidade e abertura entre gerência, os empregados, os clientes, os concorrentes e a comunidade) torna possível para a organização mais inteligente monitorar constantemente as necessidades e as pessoas em processo de mudança.

Na configuração em rede, segundo os autores, ao contrário da estrutura tradicional, a tomada de decisões é freqüentemente realizada com um cliente, fornecedor ou parceiro. Os projetos de redes capacitam as empresas a gerenciar projetos interunidades e a reduzir as decisões de tempo de lançamento. A vantagem principal dessas formas de organização é a habilidade de ser internamente flexível, e ao mesmo tempo, se adaptar às mudanças em seus ambientes. As estruturas em redes lutam para forjar novas alianças, tanto com clientes internos quanto externos, e a perseguir melhorias contínuas no processo, ao longo de toda a organização, para atender às necessidades do cliente.

Por esta razão, Schon (1971) comenta que o modelo de "redes" é o mais apropriado. A organização estruturada na forma de redes traz consigo uma série de novas demandas para as pessoas, de forma a tornar estas sistemas de aprendizagem. Estes papéis são essenciais para o *design*, criação, negociação e administração na perpetuação da rede.

As redes são um conjunto de elementos relacionados entre si por conexões múltiplas. Sua principal característica é que o êxito do processo de aprendizagem depende quase que exclusivamente da rede informal constituída pelos subsistemas sociais da organização, uma vez que nem sempre, em uma sociedade, existe uma correspondência real

entre o mapa institucional e o problema considerado mais crítico, ou seja, as instituições geralmente são criadas para resolver problemas já existentes e não para prever problemas. O modelo de rede é que cria a possibilidade da aprendizagem constante, uma vez que é auto-gerada e não depende de conhecimento imposto de fora para dentro.

Miles, Snow (1992) identificaram três formas - interna, estável e dinâmica - da organização em redes. Todas as formas de rede podem ser imaginadas como conjuntos de empresas (divisões) que se juntam rapidamente para explorar oportunidades de mudança rápida em seu mercado. A rede divide custos, habilidades e o acesso aos mercados globais, com cada empresa compartilhando o que melhor sabe fazer.

As três formas de rede citadas pelos autores, estão sendo experimentadas por empresas.

A rede interna é uma empresa dentro de uma empresa projetada para obter benefícios de mercado das divisões internas. Assim, dentro da empresa, vários negócios podem ser vistos comprando e vendendo entre si, assim como, para empresas externas.

Para Miles, Snow (1992), a rede interna reduzi a duplicação de recursos e aumenta o tempo de resposta da empresa ao mercado. Essas formas podem falhar quando a sede intervém no fluxo de recursos ou na determinação dos preços que cada divisão estabelece para seus produtos/serviços. Foi o que aconteceu com a GM quando a empresa abruptamente renegociou contratos com fornecedores em 1992. Distorções nos tempos de entrega e na qualidade começaram a interferir na produção de automóveis da GM em 1994.

Já a forma estável de estrutura tem suas raízes na organização funcional. Ela é projetada, segundo Miles, Snow (1992), para unir organizações independentes de diferentes proprietários, de acordo com uma rota na cadeia de valor da organização. O papel da alta gerência é orquestrar uma visão estratégica ampla, desenvolver a infra-estrutura administrativa e criar uma cola cultural que fomente sinergias e assegure a unidade da

missão. De acordo com Morgan (apud McGill, Slocum Júnior, 1995), a rede estável é baseada em uma teia de colaboração que envolve fornecedores e clientes. Cada parceiro da teia se especializa em fazer muito bem uma parte do processo. A confiança na subcontratação tem sido dominante em muitas indústrias há algum tempo.

A rede estável para os autores tem uma armadilha estratégica que pode inadvertidamente lançar as sementes de sua própria destruição. Para manter sua posição estratégica, a empresa deve controlar suas competências essenciais. O grau de profundidade da empresa em sua competência essencial selecionada e sua importância para o cliente precisam se tornar imbatíveis diante da tentativa de um fornecedor em querer “atropelar” a empresa.

Para vencer as armadilhas da rede estável, outras organizações do tipo de produção de filmes e de construção civil têm empregado uma forma diferente de estrutura. Denominada modular, virtual ou em rede dinâmica, essa forma focaliza operações independentes ao longo da toda cadeia de valores da empresa, como as operações, a distribuição, o marketing e o atendimento (Tully, 1993). As organizações combinam competências essenciais de outras empresas para desenvolver e vender novos produtos mais rápido pelo ganho de economias de escala sem adicionar uma assessoria permanente. Outras organizações são agregadas ou removidas com a mesma flexibilidade com que blocos podem ser mudados em um brinquedo da Lego.

O benefício desse tipo de estrutura é que ele diminui os custos de integração vertical e retém a capacidade de parceiros classe mundial de colocar novos produtos no mercado mais rapidamente. Os parceiros mudam de acordo com as necessidades da organização.

Uma armadilha final é a constante tentação de estender suas competências essenciais além de suas limitações, isto é, a empresa pode tentar acrescentar proteção a suas

competências essenciais por preocupações excessivas com sigilo e grande ênfase em documentos legais.

Para superar as armadilhas da estrutura em redes, McGill, Slocum Júnior (1995) indicam que a estrutura organizacional “quente” de hoje (ou a mais recente retórica da consultoria”) é a organização horizontal, estruturada em torno de processos gerenciais e não de funções. Organizar-se em torno de processos, ao invés de funções, permite maior autogerenciamento e o desmatelamento de estruturas hierárquicas lentas e onerosas. A organização horizontal significa que conjuntos de clientes definem as unidades de negócio. A organização então agrupa seus recursos em unidades com as pessoas e processos necessários para servi-las.

Jacob (1993) diz que a GE e a Hallmark usaram a organização horizontal para melhorar suas operações. Em sua fábrica de bayamon, Porto Rico, a GE emprega 172 trabalhadores horistas e apenas quinze “conselheiros” assalariados, além de seu gerente de fábrica. Há apenas três níveis hierárquicos de gerência. cada trabalhador horista faz parte de uma equipe com dez ou mais colegas. Essas equipes se reúnem semanalmente para discutir problemas. cada equipe é “proprietária” de parte do processo de fabricação - montagem, expedição e recebimento, entre outras. A equipe tem integrantes de todas as áreas da fábrica de modo que tanto operações acima (fabricação) quanto abaixo as (expedição) estão representadas. Um conselheiro só interfere quando solicitado por um integrante da equipe. os trabalhadores fazem rodízio a cada seis meses pelas quatro principais áreas da fábrica. As recompensas pela aprendizagem de uma nova tarefa são três: capacitação, conhecimento e desempenho do negócio. O empregado quando passa a desenvolver uma nova função recebe um aumento de 25 centavos de dólar por hora. Quando o empregado tiver aprendido tarefa, como por exemplo controle de qualidade, declara-se *master* e passa a receber o dobro do salário. pagamentos adicionais também são feitos quando os empregados passam

por cursos como inglês e práticas comerciais. Se toda a fábrica atingir suas metas de desempenho, todos os trabalhadores ganham bônus adicional de US\$ 225 por trimestre. promoções, rebaixamentos e demissões são baseados em proficiência e não em antigüidade. Em apenas um ano essa fábrica tornou-se 20% mais produtiva que uma outra fábrica idêntica.

Em síntese, pode-se perceber, segundo os comentários dos autores acima citados, que o potencial de aprendizagem pode variar, quando se leva em conta os tipos de estruturas organizacionais, como se verifica no Quadro 11.

d) as informações e os sistemas de informação nas organizações que aprendem têm que ser precisos, imediatamente disponíveis, no tempo e no espaço, àqueles que deles necessitam, em um formato que facilite o uso.

Na maioria das organizações que aprendem, segundo os autores, os testes de informações e dos sistemas de informações são simplesmente os seguintes:

- a) como é que esta informação agrega valor ao processo de tomada de decisão?
- b) como ela pode chegar às pessoas que precisam dela?

Esses critérios implicam a necessidade de a organização estar aberta a dados externos de seu ramo de atividade, de seus mercados, da concorrência e a canalizar essas informações para os empregados apropriados, sem reorientações gerenciais. Isso também significa que os processos de informações internos não podem ser tão sobrecarregados ou desajeitados, criando informações, apenas por criar.

QUADRO 11 - Tipos de estruturas organizacionais e potencial de aprendizagem

TIPO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	POTENCIAL DE APRENDIZAGEM
Forma funcional	não permite a seus funcionários um contato próximo com os clientes. Os funcionários são recompensados por aperfeiçoar seus talentos especiais dentro dos limites estreitamente definidos de sua especialidade. A infertilização de idéias é constrangida porque a mobilidade do funcionário é usualmente restringida a seu departamento. A intimidade com o cliente não é incentivada, tornando a aprendizagem limitada.
Forma divisional	os funcionários são recompensados por aprenderem sobre seu produto, mas raramente lhes são dadas experiências para aprender sobre outros serviços. A excelência operacional é incentivada dentro de cada divisão. O rodízio de funcionários entre divisões é raro, o que limita seu potencial para aprender sobre novos produtos e oferecer aos clientes produtos e serviços de ponta de outras divisões.
Forma matricial	<p>permite que seus funcionários tenham novas experiências e oportunidades para aprender com seus pares em diferentes áreas funcionais e/ou geográficas. A alocação temporária de funcionários em um projeto traz o problema de alocação de recursos humanos escassos, e pode também tencionar a capacidade de processamento de informações da empresa além dos limites que ela pode suportar.</p> <p>A rede estável estabelece ligações-chave para cima e para baixo na cadeia de valor, permitindo que os fornecedores façam o que a empresa não pode fazer tão eficientemente quanto seus concorrentes. A empresa aprende a gerenciar suas funções essenciais, ou seja, àquelas em que ela realmente pode agregar valor, mas perde a capacidade de aprender novas fontes de vantagem competitiva com outras na rede.</p>

<p>Forma modular</p>	<p>As organizações modulares trabalham melhor quando conseguem atingir os objetivos duplos de colaboração com os fornecedores e direcionamento de capitais escassos para suas competências essenciais que lhes dão uma margem competitiva. Essa estrutura mantém os funcionários da empresa em constante contato com seus clientes e lhes capacita a rapidamente responder as exigências dos clientes. Os funcionários são recompensados por desenvolver redes com fornecedores classe mundial em seu negócio e que desejem fornecer as peças necessárias para sua organização. Os funcionários precisam encontrar vendedores confiáveis a quem possam confiar seus segredos comerciais. A dependência de fornecedores externos apresenta muitos problemas e expõe a empresa ao possível “esvaziamento” por seus fornecedores.</p>
<p>Forma horizontal</p>	<p>Ao invés de organizar os funcionários em torno de funções, a organização horizontal agrupa os processos dos funcionários. Cada processo essencial se torna um armazém de conhecimento. Equipes de indivíduos executam uma série de tarefas que são todas relacionadas a um processo, como distribuição ou fabricação. Integrantes individuais das equipes são treinados em novas capacidades por seus colegas de equipe e recompensados por dominá-las. Dependendo dos desejos dos clientes, os funcionários desenvolvem capacidades para satisfazê-los.</p>

FONTE: Adaptado de MCGILL, SLOCUM JÚNIOR. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro, Campus, 1995. p.89-118.

De acordo com Leavitt (apud McGill, Slocum Júnior, p. 123, 1995) “somente obtendo informações acuradas sobre os efeitos de nosso próprio comportamento é que então podemos corrigir e modificar esse comportamento”.

Assim, a eficácia de qualquer organização que aprende gira em torno de sua capacidade de colher informações acuradas acerca dos efeitos de seu comportamento e de

usar essas informações para modificar o comportamento. As organizações mais inteligentes devem ter um sistema que:

- a) gere um *feedback* preciso e oportuno;
- b) disponibilize esse *feedback* a quem dele necessite;
- c) forneça *feedback* em uma forma que facilite seu uso para alterar experiências e formas de experimentação.

A qualidade de aprendizado em uma organização é um produto direto da qualidade de *feedback* gerado. Onde não houver *feedback*, não haverá qualquer aprendizado. Onde o *feedback* não for acurado ou não ocorrer na hora certa, o aprendizado é limitado. Onde o *feedback* não existir, para aqueles que podem agir sobre ele ou de forma que frustre a ação, o aprendizado será limitado. Na era da informação em que vivemos, as discussões com relação à precisão, à oportunidade e à disponibilidade muito freqüentemente se degeneram em arengas sobre hardware entre “técnicos”. A fascinação tecnológica relativa a quanto de informação se pode colher, e quão rápida e distante ela possa ser comunicada, subtrai a atenção das considerações acerca da importância das perguntas para o aprendizado. Que informação”? Por que?

Quando a informação está disponível na hora em que as coisas estão acontecendo, há oportunidade de se agir e contornar os resultados não esperados antes que eles se tornem desastrosos. Da mesma forma, sucessos não esperados podem ser explorados. Isso é verdade, segundo os autores, apenas se as pessoas que estão tomando a ação têm acesso à informação e tem a capacidade de agir. Dessa forma, o aprendizado é disseminado por toda a empresa porque todos têm a oportunidade de compreender o que se pretende, o que aconteceu para muitos e não um privilégio para uns poucos somente (Steele, 1975).

As organizações têm que desaprender os sistemas existentes que atrasam o aprendizado, a fim de implementar sistemas que promovam. No âmago do desaprendizado está a necessidade de se confrontar a questão da informação como forma de poder na organização dos dias de hoje (McGill, Slocum Júnior, 1995).

Pfeffer (1992, p. 69) diz que uma das três mais importantes fontes de poder é “o controle ou o excessivo acesso à informação - acerca das atividades da organização, das preferências e julgamentos de outros, do que se passa, e acerca do que se está fazendo”.

Assim, para o autor, os sistemas gerenciais, operacionais e de recursos humanos são veículos para se obter e exercer poder na organização. Para McGill, Slocum Júnior, 1995, p. 130) “quando falamos da necessidade de sistemas abertos a fim de compartilhar informação, isso é entendido pelos gerentes (realisticamente) como uma convocação para compartilharem poder. Quando os sistemas são projetados para promover o aprendizado, fazendo com que a informação acurada se torne acessível em tempo razoável, a posição de uma empresa muda sobre quem obtém qual informação e quando e o que ela pode fazer com isso”.

Para McGill, Slocum Júnior (1995, p. 131)

“os sistemas de aprendizagem fazem mais do que tornar a informação precisa e oportuna. Eles o fazem de um modo que permita a informação seja manuseada. Informação sem capacidade de ação não tem qualquer utilidade; o poder de agir sem informação é ineficaz. Os sistemas em organizações mais inteligentes combinam informação e ação., isto é, eles ao mesmo tempo criam e são produtos de empowerment. A decisão de criar sistemas que promovam o aprendizado gerando informação precisa, oportuna, disponível e útil é uma decisão para permitir aos funcionários aprenderem e, em consequência disso, receberem empowerment. O aprendizado resulta de se agir sobre os feedbacks. A capacidade de um funcionário agir reflete seu poder na organização”.

Os projeto e a execução de sistemas de aprendizagem requerem que os gerentes e funcionários transponham várias crenças que atrasam a precisão, oportunidade e utilidade da informação nas organizações. As organizações que aprendem reconhecem a importância do feedback pleno que permita a avaliação da experiência. Os sistemas de aprendizagem não glorificam, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), a racionalidade e tão pouco negligenciam o valor da intuição em favor de fatos e análises.

Nas organizações que aprendem, ao contrário, a discórdia é encorajada. A gerência precisa acreditar que a diversidade intelectual melhora a sua experiência. Gerenciar essa diversidade a favor da aprendizagem máxima enseja os desafios-chaves que gerentes de organizações que aprendem acabam enfrentando.

Na mesma linha de pensamento, Pinchott, Pinchott (1994) também apregoam a necessidade de rever e reconceitualizar crenças, atitudes e paradigmas de modelos antigos, a favor de novos modelos de pensamento que conduzam a reposicionamento sobre interesses, bem comum e valores. Enfatizando crenças inerentes a modelos organizacionais, colocam que a burocracia é o entrave da mudança em organizações mais inteligentes. As pessoas devem criar seu próprio futuro, compartilhando a liderança e a comunidade. A comunidade guia o trabalho dos indivíduos, das equipes e molda as interações de mercado. O desafio das organizações inteligentes consiste em estabelecer uma comunidade forte e eficaz.

A diferença entre a burocracia e a comunidade é que a última reconhece a igualdade de valor de cada ser humano. As organizações só se “mantêm nos trilhos” quando guiadas por comunidades fortes, constituídas de pessoas com a oportunidade e a motivação para assegurar que elas sirvam aos interesses comuns mais amplos e de longo prazo.

Por esta razão, McGill, Slocum Júnior (1995) fazem o seguinte questionamento: “Será que uma organização que aprende, com sua cultura de aprendizagem, com sua

abordagem experimental de características, informações abertas, estrutura flexível e encorajamento da diversidade, exige diferentes tipos de empregados?

e) as organizações que aprendem precisam selecionar pessoas não apenas pelo que elas sabem, mas pelo que elas são capazes de aprender, e recompensá-las do mesmo modo”

Os sistemas de recompensas nas organizações que aprendem estão mais voltados para o reconhecimento e o reforço da aprendizagem. Isso significa segundo os autores, atrelar o pagamento e as práticas de promoção a tomada de riscos, à flexibilidade, à melhoria contínua e a outros comportamentos que uma organização que aprende requer. Mais que isso, significa remover as punições ao fracasso e à divergência.

f) as organizações mais inteligentes aprendem com as outras.

Os autores, ao estudarem as melhores práticas das organizações em diferentes segmentos, chegaram à conclusão de que os gerentes devem realizar o benchmarking de suas próprias operações com o objetivo de tomar para si as ferramentas e técnicas mais eficazes. Os autores citam as alianças estratégicas e os joint ventures como grandes oportunidades de aprendizagem.

Uma organização que aprende dedica-se não apenas a maximizar sua própria experiência, mas também examinar a experiência dos outros. Isso pode ser facilmente visto na arena internacional, em que organizações que aprendem observam de propósito a experiência de outras organizações internacionais para aprender o que pode ser aplicado em seu próprio contexto.

Aprender com os outros, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), pode significar a compra de vários produtos “para comparação”, deve envolver a abertura de um produto concorrente para se ver como ele é constituído; pode significar o pedido de convite para visitar diretamente as operações de outra organização. Pelo estudo das melhores práticas de organizações em ramos diferentes, os gerentes podem fazer o benchmarking de suas próprias operações em relação às desses líderes e aprender as ferramentas e técnicas mais eficazes.

As alianças também se tornaram uma forma em voga de aprendizagem para gerentes. David Ernst e Joel Bleeke (apud McGill, Slocum Júnior, 1995), da McKinsey, co-autores de *Collaborating to Compete*,

“dizem que o número de joint venture entre empresas americanas e parceiros internacionais vem crescendo 27 por cento anualmente desde 1985. Como recém casados, os parceiros das alianças freqüentemente se surpreendem com as exigências que lhes são impostas. A dificuldade deriva não apenas do gerenciamento de empresas diferentes, mas também de áreas obscuras, como as culturas de cada corporação e o sistema de avaliação de desempenho. para aprender com os outros. Os gerentes estão se tornando agora mais hábeis em esperar de alianças e costurar uma estratégia vencedora que permita que ambos os parceiros aprendam. Como resultado, muitas das mais recentes práticas de aprendizagem têm parceiros que estão menos interessados em empreendimentos de curto prazo delineados para economizar uns poucos dólares e mais interessados em alianças de longo prazo, onde os ganhos podem ser colhidos por vários anos no futuro”.

Embora para os autores as melhores práticas de benchmarking e de formação de alianças estratégicas representem práticas de aprendizado que envolvam outras organizações, os funcionários também podem aprender com seus pares trabalhando em equipe. Equipes eficazes e aprendizagem são inseparáveis; não se pode ter um sem o outro. Equipes fornecem um conjunto de valores que incentivam a aprendizagem por fornecer construtivamente apoio, incentivo e reconhecimento a seus integrantes. Esses valores

ajudam a equipe a desempenhar e também a aumentar o desempenho de toda a organização.

Em síntese, as organizações podem aprender com terceiros pela formação de alianças estratégicas. Elas aprendem com seus fornecedores, com seus clientes através do benchmarking, adotando as melhores práticas de outras organizações. A aprendizagem pode ser aumentada pela contratação de funcionários de organizações líderes ou pela formação de equipes, criando, assim, ambientes em que os trabalhadores aprendem com seus colegas. Cada método de aprendizagem com terceiros tem seu próprio potencial, seus próprios problemas e sua própria desaprendizagem necessária (McGill, Slocum Júnior, 1995).

Mesmo que se levem em conta os diferentes métodos de aprendizagem, a comunidade acadêmica, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), tem feito pouco para auxiliar os gerentes que estão se empenhando na criação de organizações de aprendizagem. Especialistas em gerenciamento têm corretamente observado a necessidade de se falar com maior precisão sobre as organizações que aprendem, mas, por outro lado, seus modelos de cognição, programação neurolinguística e processamento de ciclo de realimentação único ou duplo estão bastante distanciados da realidade do gerenciamento cotidiano.

Na ausência de modelos mais claros de como criar os processos para organizações de aprendizagem, os gerentes têm se baseado em associações convencionais de aprendizagem como programas de mudança, educação e treinamento.

Assim, os cinco comportamentos-chave do aprendizado e as características de um ambiente de aprendizagem servem para criar um clima para a conversa e melhoram a qualidade do diálogo. Pode-se avaliar a nossa forma de pensar e de aprender observando com quem falamos e de que tratamos.

A avaliação do aprendizado, segundo os autores, requer os seguintes questionamentos: Você mudou sua forma de pensar? Você tem procurado pessoas diferentes? E trata de assuntos diferentes com ela? Se a resposta for “sim”, você provavelmente pode apontar mudanças em seu pensamento e comportamentos resultantes da criação, aquisição e transferência de novos aprendizados. Mas se a resposta foi “não”, você e a sua organização provavelmente ainda têm alguma coisa para desaprender.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Demonstra-se, inicialmente, a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional, no momento em que se observa que grande parte das pesquisas geradas é ahistórica e acontextual, por estar apoiada no quadro de referência conhecido por positivismo e estruturalismo (Pettigrew, 1987). Mouzelis (1967) reforça a questão ao comentar que as teorias administrativas são também ahistóricas e acontextuais. A compreensão desta dinâmica passa a exigir não só a quantificação e a explicação dos fenômenos sociais, como também a utilização de quadros de referências adequados que contribuam para o entendimento e ao delineamento do assunto, como a fenomenologia, a etnometodologia, o interacionismo simbólico e a dialética.

Na sequência, apresentam-se a caracterização do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas e as categorias de análise, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que são utilizadas, ou seja, a entrevista não-estruturada, a análise documental, a observação participante e a triangulação, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

3.1 A natureza da pesquisa

A pesquisa nas Ciências Sociais, segundo Godoy (1995), tem sido fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é

possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da sociologia e da antropologia como a administração, a psicologia e a educação.

Como a problemática, em questão, procura compreender o processo de transformação organizacional por que passou O Grupo Cecrisa SA no período 1980 a 1996, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa, refletindo na definição do problema.

A pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Bogdan (apud Godoy, 1995): a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Esta característica, segundo Trivinos (1987), é muito importante considerando que a investigação histórico-estrutural aprecia o desenvolvimento do fenômeno, na sua visão atual que marca apenas o início da análise, e penetra em sua estrutura íntima, latente, inclusive não-visível ou observável à simples reflexão, para descobrir suas relações e avançar no conhecimento dos seus aspectos evolutivos, tratando de identificar as forças decisivas responsáveis por seu desenrolar característico.

Assim, a busca de resposta para a problemática em discussão resultou de questões ou focos de interesses amplos, que foram se definindo na medida em que o estudo se

desenvolvia. Envolveu a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto que o pesquisador teve com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos (eventos internos e externos), segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Na seqüência, apresenta-se a caracterização da pesquisa no que tange ao tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação.

3.2 Caracterização da pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como **exploratório, descritivo e avaliativo**.

A pesquisa em pauta é do tipo **exploratória**, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar.

É **descritiva** no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Todavia, a mesma tem caráter **avaliativo**, enfatizado na avaliação do processo de adaptação da organização em estudo para prescrever uma abordagem metodológica destinada a facilitar a compreensão do assunto em pauta (Rudio, 1986; Gil, 1987; Richardson, 1989; Selltiz et al, 1987).

Dessa forma, a pesquisa também se distingue pela dimensão do **é** e do **deve ser**. A dimensão do **é** apresenta como característica essencial a precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, ela é informativa por excelência, não aceitando

expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor.

A dimensão **subjetiva** apresenta como ponto principal a criatividade subjetiva do pesquisador, principalmente na análise e interpretação dos dados coletados, bem como nas proposições que pretende estabelecer - **dimensão do deve ser**. Este aspecto, contudo, não compromete a estrutura literária do trabalho. Ao contrário, reforça a preocupação de expor o conteúdo com clareza, coerência e consistência entre as partes do texto. Fica evidente, nesta dimensão, o potencial criativo e reflexivo do pesquisador em relação aos diferentes assuntos envolvidos com a problemática em questão.

A pesquisa procura combinar aspectos da **dimensão objetiva e subjetiva**. Num primeiro momento, descreve a realidade precisa da organização para, em seguida, desenvolver uma apreciação acerca do assunto e/ou do problema, a fim de mostrar a relevância da combinação das abordagens contextualista, biográfica e do ciclo de vida das organizações, assim como das vantagens da utilização dos procedimentos metodológicos de natureza qualitativa em relação à quantitativa no desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional por que passou a organização. Da mesma forma, o autor estabelece comparações entre as principais mudanças estratégicas implementadas pela organização, antes e após o período de crise, para verificar se ocorreu, realmente, a aprendizagem organizacional (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979).

A **perspectiva da pesquisa é diacrônica e cross sectional**. Isto porque estudou-se o processo de transformação organizacional ocorrido no Grupo Cecrisa SA, ao longo dos seus últimos 16 anos. Torna-se, possível, desta forma, utilizar a **perspectiva cross sectional** a partir da demarcação do período denominado de CRISE da organização. Como exemplo, são citados os estudos desenvolvidos por Ford (1980) Freeman, Hannan (1975) e Pettigrew (1987), que utilizaram a perspectiva diacrônica e os de Coates, Updegraff (

1980), Hendershot, James (1972); James (1972); Rushing (1967) e Tosi, Patt (1967) que empregaram a *cross sectional*. A abordagem combinada foi utilizada, por exemplo, por Holdaway, Blowers (1971).

Como a perspectiva do estudo é diacrônica e *cross sectional*, o **método** que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o **histórico interpretativo**, enquanto que o **modo de investigação**, que fundamenta o presente estudo, identifica-se como **estudo de caso histórico-organizacionais**.

O **método histórico interpretativo**, torna-se importante na medida em que o autor se empenha no regaste da história da organização no decorrer do tempo. Estuda a organização desde a sua fundação até os dias atuais para identificar ao longo do tempo, os principais eventos/atividades desenvolvidos por seus dirigentes a fim de compreender o estágio atual em que se encontra a organização. Utiliza, para tanto, a leitura interpretativa que tem por objetivo identificar os fundamentos/subsídios que se prestam para provar, retificar ou negar uma proposição ou tese do assunto que esta pesquisando (Amboni, 1995a).

Pettigrew (1979) reforça a questão no momento em que considera uma organização como qualquer outro sistema capaz de ser explorado como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro. Uma teoria perfeita deve levar em consideração a história e o futuro da firma para reunir conhecimento do presente.

Ainda para o autor, uma das maneiras de se combater às deficiências sobre a literatura da mudança é o desenvolvimento de pesquisas que considerem os caracteres contextuais e processuais, já que a maioria das investigações sobre mudança é ahistórica, aprocessual e acontextual. Salienta ainda que as mudanças são tratadas como episódios isolados, ou como um grupo de discretos episódios separados de antecedentes imediatos ou mais distantes, que lhes dão forma, significado e substância.

Os estudos de caso do tipo histórico-organizacionais, representa o modo de investigação desta pesquisa, já que o interesse do pesquisador é pela vida da instituição.

O modo de investigação do tipo estudos de caso tem, por si mesmo, segundo Bruyne et al (1977), um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente à análise.

Desta forma, os resultados deste estudo não podem reconhecer outras organizações do mesmo ramo e porte do Estado de Santa Catarina.

Um outro aspecto interessante do estudo de caso é a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos.

A comparação no tempo é efetuada sob a forma de comparações dos três períodos por que passou o Grupo Cecrisa SA, no período 1980 a 1996, ou seja, o da EXPANSÃO e PRODUÇÃO, o da CRISE e o da RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO.

3.3 População

A população do estudo é constituída por uma organização de grande porte do setor cerâmico - o Grupo Cecrisa SA - localizada no Sul de Santa Catarina. O Grupo Cecrisa SA, possui, atualmente, em funcionamento, cinco Unidades Industriais a saber: Unidade Industrial 2 - INCOCESA - Tubarão/SC; Unidade Industrial 3 - CEMINA - Anápolis/GO; Unidade Industrial 5 - Eldorado - Criciúma/SC; Unidade Industrial 6 - Portinari - Criciúma SC; Unidade Industrial 8 - CEMISA/Santa Luzia MG.

3.4 Definição constitutiva dos termos e variáveis

- **adaptação estratégica** - demonstra as transformações/mudanças estratégicas ocorridas na organização, resultantes de eventos internos ou externos.

. **eventos/atividades internas** - correspondem às ações estratégicas individuais e/ou organizacionais implantadas pelos dirigentes da organização.

. **eventos/atividades externas** - compreendem as ações resultantes do ambiente geral e específico que tenham promovido adaptações na organização.

- **abordagens de adaptação** - demonstram um conjunto de características, pressupostos, crenças e valores partilhados pelos membros de uma corrente teórica determinada. As abordagens utilizadas foram: ecologia populacional, escolha estratégica e determinismo, estrutura organizacional e variáveis situacionais; ciclo de vida, biográfica, contextualista.

. **escolha estratégica:** a abordagem da escolha estratégica determina o domínio organizacional, ou seja, a organização pode estar diante de várias situações: alta escolha organizacional e um baixo determinismo ambiental; baixa escolha e alto determinismo ambiental; baixa escolha e baixo determinismo ambiental e alta escolha e alto determinismo ambiental.

. **estrutura organizacional e variáveis situacionais:** a estrutura organizacional é decorrente das variáveis situacionais, como por exemplo, tecnologia, tamanho e ambiente.

. **ciclo de vida das organizações:** o progresso do crescimento das organizações ocorre através da revolução (períodos em que há grande agitação na organização) e evolução (períodos prolongados de crescimento em que não ocorre nenhuma alteração de importância nas normas de trabalho).

. **biográfica:** tem por objetivo focalizar o contexto ao longo do tempo com vistas a compreender o fenômeno. Procura, a partir dos estudos das personalidades dos fundadores e/ou dos dirigentes, identificar, ao longo do tempo, os valores e/ou padrões culturais como determinantes ou não das mudanças.

. **ecologia populacional:** tenta explicar as mudanças organizacionais a partir da análise da natureza e da distribuição dos recursos no ambiente. Está preocupada com o **como e por que** as populações organizacionais evoluem ou se desenvolvem.

. **contextualista:** demonstra que o ponto de partida para a análise da mudança estratégica está no sentido de que, formulando-se o **conteúdo** de qualquer nova estratégia, tem-se como consequência a administração do **contexto interno e externo e do processo**.

- **modelos organizacionais** - refere-se a um conjunto de características organizacionais que permite retratar uma organização ou organizações a partir de um determinado ponto de vista ou dimensão.

- **ambiente externo** - designa todas as influências externas às organizações, caracterizadas pelo ambiente geral e específico com os quais a organização intercambia insumos e

produtos. O ambiente geral inclui as variáveis tecnológicas, políticas, legais, econômicas, sociais, ecológicas e demográficas. O ambiente específico ou operacional envolve os fornecedores, clientes, concorrentes e os grupos regulamentadores. Vale ressaltar que a dimensão ecológica encontra-se relacionada com a ecologia organizacional e/ou ecologia populacional representada por todas as organizações que se encontram dentro de uma fronteira particular.

- **aprendizagem organizacional** - diz respeito às organizações que aprendem, ou seja, aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e onde aprendem, continuamente, a trabalhar juntas em equipe. Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias. A organização que aprende, segundo Senge (1994), procura contemplar cinco disciplinas:

. **raciocínio sistêmico**: conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos para mostrar as modificações que devem ser feitas, a fim de melhorar o conjunto como um todo, independente de sua complexidade.

. **domínio pessoal**: visão objetiva da realidade, sobre o que é importante para cada um, consoante com objetivos pessoais. A organização aprende não mais do que seus membros aprendem.

. **modelos mentais**: idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o nosso modo de encarar o mundo. A modificação dos modelos

mentais desencadeia um novo processo de adaptação e crescimento, provocando um aprendizado voltado para dentro, ou seja, um meticuloso exame que a organização tem do mundo que o rodeia.

. **objetivo comum:** a transformação de objetivos individuais em objetivos comuns baseados em princípios, valores e compromissos compartilhados por todos os membros pode desencadear a mudança organizacional.

. **aprendizado em equipe:** é o raciocínio comum concebido por uma equipe a partir de idéias preconcebidas. O mesmo é conseguido através do diálogo, do fluxo de idéias entre seus membros. É a célula para o aprendizado da organização. O aprendizado em equipe, quando supera o aprendizado individual, acaba desenvolvendo com maior rapidez a capacidade individual na organização, fazendo com que membros passem a enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais.

3.5 Definição operacional de variáveis

A definição operacional de variáveis procura demonstrar as categorias de análise, bem como as dimensões e/ou fatores que podem servir de base para o estudo de determinado fenômeno.

- **adaptação organizacional** - verificada mediante as estratégias (ações/eventos/atividades) implementadas pela organização no período considerado, decorrentes da dinâmica interna e externa. Trata-se das ações estratégicas que influenciam a dinâmica interna e externa.

. **eventos/ações/atividades internas** - expresso pelo tipo de ações estratégicas individuais e/ou organizacionais implantadas nos subsistemas (Gestão, Comercial, Relações com o Mercado, Industrial e Administrativo Financeiro) pelos dirigentes da organização no período considerado.

. **eventos/ações/atividades externas** - expresso pelo tipo de ações resultantes do ambiente externo que tenham promovido adaptações na organização em estudo, no período 1980/96.

Os principais eventos externos que caracterizaram o período, em análise, foram os seguintes:

DÉCADA DE 60 e 70

- criação do Sistema Financeiro de Habitação;
- política industrial baseada na substituição de importações;
- crédito do IPI sobre compra de equipamentos;
- isenções de impostos de importação;
- crédito subsidiado;
- garantia de política de preços compatível com as prioridades da política industrial
- política expansionista;
- incentivos às exportações.

DÉCADA DE 80**PERÍODO 80/83
AJUSTE EXTERNO E
DESEQUILÍBRIO
INTERNO**

- violenta queda no consumo em decorrência da extinção do Banco Nacional de Habitação;
 - altos índices de inflação;
 - duplicação dos preços de petróleo;
 - elevação das taxas de juros internacionais;
 - escassez de financiamento externo;
 - desvalorizações reais da taxa de câmbio para favorecer às exportações;
 - contenção salarial;
 - controle de gastos pelo Governo;
 - elevação das taxas de juros internas;
 - contração da liquidez real;
- anúncio da moratória Mexicana em agosto de 1982.

1984

- recuperação norte-americana estimula a demanda do setor industrial;
- crescimento de 7% da produção industrial;
- expansão da produção do petróleo;
- incremento no consumo impulsionado pela exacerbação das expectativas inflacionárias em função da própria demanda de recomposição das perdas salariais, do boom nos mercados financeiros, da política monetária frouxa e do aumento dos reajustes das tarifas públicas;
- crescimento do PIB em 5,7% em termos reais.

1985/89

- elevados superávites comerciais;
- enfraquecimento e deterioração financeira do Estado;
- taxa anual de inflação de 1000%;
- os Planos Cruzado, Bresser e Verão proporcionaram um represamento temporário da inflação, pelo fato de não terem contribuído para a solução dos desequilíbrios estruturais da economia;
- taxa de investimento na ordem de 18% limita o crescimento da economia brasileira a médio e longo prazos à taxa de 4% ao ano em decorrência da insuficiência de poupança;
- redução de poupança pública e da carga tributária líquida do governo;
- carrocél financeiro centrado no Estado e nos títulos públicos.

PRIMEIRA FASE DA DÉCADA DE 90

- Plano econômico-financeiro Brasil Novo:
- * redução da excessiva liquidez monetária;
- * reajuste dos preços das mercadorias e dos serviços e salários; aluguéis e mensalidades escolares;
- * incidência do imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro relativos a títulos e valores imobiliários;
- * suspensão de vários benefícios fiscais;
- * estabelecimento de alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços que criou a incidência do imposto de renda à alíquota de 25% para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, de futuros e outras, que extinguiu o chamado anonimato fiscal e que reformulou o imposto de renda nas atividades rurais.
- as mudanças realizadas na economia provocaram uma queda de 24% na produção em relação a 1989 e, outra queda em 1991, de cerca de 10,6% em relação a 1990.

FONTE: elaborado por AMBONI, N. (1977), a partir dos fundamentos discutidos pelos diferentes especialistas constantes no presente trabalho.

3.6 Técnicas de coleta e tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas são a entrevista não-estruturada, análise documental, a observação e a triangulação.

A **entrevista**, segundo Selltitz et al (1987, p. 273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem, fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A **entrevista não-estruturada do tipo focalizada**, aplicada em coleta dos dados, ocorreu através de uma conversação informal junto aos dirigentes de todas as áreas da organização pesquisada. A mesma pode ser alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura

formal pré-estabelecida, utilizou-se de um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

A **análise documental** consiste em uma série de operações que visa a estudar e a analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais pode estar relacionada. O método mais conhecido de análise documental, segundo Gil (1987), é o histórico, que demanda estudos dos documentos, visando a investigar os fatos sociais e as suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico.

A **análise documental** pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, entre outros disponíveis nas organizações. Assim, a análise documental, tanto favoreceu o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto o de campo.

Para facilitar a identificação das informações de campo, relativas ao assunto que se procurou pesquisar, tornou-se necessário realizar:

- **leitura preliminar** como forma de se familiarizar com o assunto;
- **leitura seletiva** com o objetivo de identificar os principais eventos/atividades (internos e externos) ocorridos no período considerado para análise;
- **leitura reflexiva** para se entender o assunto. O estudo crítico pode ser resultante do processo de aprendizagem, da percepção dos significados e do processo de assimilação. A percepção dos significados ocorre mediante a verificação das relações internas dos dados do assunto ou problema.

- **leitura interpretativa** à luz das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados em relação às adaptações ocorridas nas organizações em estudo.

Assim, o conteúdo de um texto pode ser pertinente e útil na medida em que contribui para resolver os problemas propostos pelo pesquisador. Consideraram-se pertinentes e úteis aqueles subsídios que se prestaram para confirmar, retificar ou negar os objetivos do presente estudo.

A observação tornou-se relevante a partir do momento em que incentivou o pesquisador a verificar a realidade com muito mais cuidado, ou seja, observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização.

Por esta razão, a **observação participante** tornou-se mais adequada, permitindo a participação real do observador na vida da organização, das pessoas ou de uma situação determinada.

As técnicas de coleta de dados citadas, até então, fazem parte do que Trivinos (1987) chama de **técnica da triangulação**.

A **técnica da triangulação** abrange a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorealidade social (Trivinos, 1987).

A técnica da triangulação preocupa-se, em primeiro lugar, com os **processos e produtos centrados no sujeito** e, em segundo lugar, com os **elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm influência no seu desempenho junto à comunidade** e, por último, com os **processos e produtos originados da estrutura sócio-econômica e cultural do macro-organismo social, no qual está inserido o sujeito** (Trivinos, 1987).

De acordo com Trivinos (1987, p. 139)

“No primeiro aspecto, salientam-se os Processos e Produtos elaborados pelo *pesquisador*, averiguando as *percepções* do sujeito (formas verbais), através de entrevistas e questionários, principalmente, e os *comportamentos e ações* do sujeito, mediante, de forma fundamental, a *observação livre* ou dirigida; e os Processos e Produtos construídos pelo *sujeito* mesmo (autobiografias, diários íntimos, confissões, cartas pessoais etc., livros, obras de arte, composições musicais etc. O segundo aspecto de enfoque, Elementos Produzidos pelo Meio, esta representado: pelos *Documentos* (*internos* relacionados com a vida peculiar das organizações e destinados, geralmente, ao consumo de seus membros; e *externos*, que têm por objetivo, principalmente, atingir os membros da comunidade em geral); *instrumentos legais*: leis, decretos, pareceres, resoluções, regulamentos, regimentos etc.; *instrumentos oficiais*, que seriam de duas classes: *aqueles* que se referem a diretrizes, propostas, códigos de ética, depoimentos filosóficos, memorandos, atas de reuniões políticas de ação, históricos escolares etc., e que são estudados fundamentalmente através do método de análise de conteúdo; e *estatísticos* (percentagens de matrícula, analfabetismo, repetência, evasão etc. ... e *fotografias* (sobre a vida do sujeito, colegas, atividades etc) ... A terceira perspectiva de análise, Processos e Produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito, refere-se aos modos de produção (escravagismo, capitalismo, socialismo) às *forças e relações* de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais (burguesia, média ... e operária” (grifos do autor).

Mediante o uso desta técnica, pode-se utilizar diferentes técnicas de coleta de dados para melhor compreender o fenômeno em estudo, como por exemplo, a análise documental, a entrevista e a observação, principalmente.

No que concerne às técnicas de coleta de dados, vale ressaltar que **a técnica da análise documental** abrange as **já utilizadas no desenvolvimento deste trabalho**. Foram pesquisadas as fontes e a bibliografia. As fontes são os textos originais ou textos de primeira mão sobre determinado assunto. A bibliografia é o conjunto das produções

escritas para esclarecer as fontes, divulgá-las, analisá-las, refutá-las ou para estabelecê-las; é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto.

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado de pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer com atividade exploratória, ou para estabelecer o *status quaestions* ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”

Em relação ao processo de coleta de dados vale mencionar ainda que os dirigentes foram bastante receptivos, procurando estabelecer agendas com os principais responsáveis pelos subsistemas da organização, facilitando, desta forma, o processo de coleta de dados. Os contatos com a organização se sucederam por um longo tempo, levando-se em conta que a construção e reconstrução exigiram a presença do pesquisador na organização, em vários momentos, para sanar dúvidas.

Por fim, o objetivo do presente trabalho, o método, modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do **tratamento qualitativo**, que ensejou ao pesquisador a condução de poder rever e/ou voltar a analisar as ases preliminares, mesmo tendo chegado a esboçar a última fase (Van Den Daele, 1969).

Requereu, todavia, a utilização de quadros de referências adequados que pudessem contribuir para o entendimento e delineamento do que se estava estudando. Por exemplo, tornou-se evidente na organização pesquisada que o período de crise desencadeou o processo de transformação organizacional com a implementação de várias estratégias, como se podê observar no decorrer do trabalho.

Ainda mediante a análise qualitativa foi possível construir quadros com fatores internos e externos de caracterização (eventos/atividades) acerca do assunto em pauta.

A interpretação dos quadros com fatores de caracterização ocorreu mediante comparações dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos sobre o assunto **adaptação organizacional**, permitindo que a análise e a interpretação não ficassem restritas aos aspectos empíricos. Isto porque nos trabalhos empíricos o pesquisador não se preocupou em fundamentar/confrontar a realidade investigada com os referenciais teóricos que sustentam a problemática.

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições. “A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas”.

3.7 Limitações do estudo

Independente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e estas devem ser esclarecidas para o leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações do estudo detectadas são as seguintes:

a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados.

O presente estudo procurou verificar o processo de transformação organizacional ocorrido nos últimos 16 anos em uma organização de grande porte do Setor Cerâmico

(cerâmica branca) da Região Sul de Santa Catarina, o Grupo Cecrisa SA. Dessa forma, os resultados deste estudo não permitem similaridades com ações estratégicas implementadas para outras organizações do Setor Cerâmico de grande, médio e pequeno porte existentes em Santa Catarina, em função das transformações organizacionais ocorridas no período em análise terem aquelas decorrido das estratégias, que produziram a dinâmica interna e externa, com imposições ambientais e/ou ações individuais e/ou organizacionais.

b) quanto à perspectiva, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados

O estudo tem como perspectiva a diacrônica com corte transversal. Contudo alguns dados quantitativos relativos à organização objeto de estudo do período 1980 a 1990, foram insuficientes para uma discussão mais aprofundada do tema. Alguns dados numéricos relativos ao desempenho da organização, no período considerado para a análise, não foram divulgados. Mesmo não tendo esta preocupação, procurou-se levantar dados também junto à Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos - ANFACER, que também limitou a sua liberação.

Por esta razão, tornou-se inviável o desenvolvimento de estudo junto às grandes empresas do setor localizadas na Região Macro Sul de Santa Catarina, como estava previsto no Exame de Qualificação. A primeira pergunta que os dirigentes fizeram abrange a seguinte questão: os dados coletados vão ser comparados com outras empresas do setor? Os dados servirão para trabalhos de consultoria? A partir deste conhecimento preliminar, decidiu-se, em conjunto com o Prof. Orientador, realizar um estudo de caso do tipo histórico-organizacionais.

Assim, voltou-se a conversar com os dirigentes da organização para esclarecer realmente o objetivo do presente trabalho. Os dirigentes se tornaram receptivos à proposta.

No entanto, esta compreensão pode ocorrer através da utilização de outras técnicas de coleta de dados, como a entrevista e a observação, além das informações obtidas através da análise documental.

Por esta razão, os dados obtidos através de entrevistas dos pesquisados nem sempre retrataram a realidade histórica da organização, já que os dados obtidos por depoimentos são voláteis, por decorrem das percepções dos pesquisados. A percepção muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.

Para não ficar a mercê de depoimentos, o autor cruzou os dados obtidos usando outras técnicas de coleta de dados.

Mesmo assim, admite-se que algumas estratégias implementadas pela organização, podem ter escapado à percepção, embora o esforço empregado sinalize o contrário.

c) quanto aos aspectos externos

O setor escolhido para o estudo empírico, o cerâmico, é bastante complexo e atravessa momentos de redução da capacidade produtiva, dentre outros aspectos, inerentes a uma série de fatores conjunturais e até mesmo estruturais. Estes aspectos levados em conta na análise dos eventos externos ocorridos no período em análise, tanto facilitaram o trabalho em alguns momentos, quanto limitaram a ação pela falta de material sistematizado sobre o assunto. Assim, a interpretação no momento do confronto das transformações exigiu duplo esforço.

4 O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

Procura-se, neste capítulo, familiarizar o leitor a respeito do contexto da indústria de revestimento cerâmico, mais especificamente, em relação ao histórico da cerâmica, ao diagnóstico do Setor Cerâmico, tanto a nível nacional quanto internacional.

A caracterização do Setor Cerâmico exibem dados e informações gerais sobre a sua diversificação de acordo com suas marcas, os tipos de produtos cerâmicos segundo o processo de fabricação, a evolução da produção, da exportação de pisos e azulejos e do consumo aparente, a distribuição geográfica, o panorama internacional com a produção e a exportação nos principais países, os aspectos tecnológicos, a cadeia produtiva e as alternativas tecnológicas para o setor.

Vale ressaltar que as informações demonstradas, a seguir, são de caráter genérico, ou seja, servem de base para favorecer a compreensão da descrição, análise e interpretação dos dados coletados acerca da organização objeto de estudo. Por exemplo, observa-se a descrição da cadeia produtiva, num primeiro momento de modo genérico, para em seguida, na análise da organização, verificar o delineamento da cadeia produtiva, bem como outros aspectos da organização que serviram de referência ao desenvolvimento do presente estudo.

4.1 A cerâmica na história

Para Tacla (1984), entre a relação homem e cerâmica se concretizou aproximadamente em 6000 a.C., quando os povos primitivos perceberam que o barro, quando deixado sob o sol escaldante do Mar Mediterrâneo, endurecia. Quanto mais

abrasador o sol, mais firme ficava o barro. Nascia assim, a cerâmica e, com ela, todas as suas utilidades. As primeiras idéias surgiram no momento em que o homem, na beira de um lago, bebia água em suas mãos em forma de concha, descobrindo, assim, o formato ideal para potes que o serviriam em seu dia a dia. Foi também com esse espírito que os egípcios construíram seus primeiros monumentos com blocos de barro secos ao sol.

A partir deste princípio básico, o homem tornou-se um criador. A cerâmica é uma arte tirada exclusivamente da natureza, propiciando a todas as pessoas, o direito de produzi-la e usá-la. As primeiras pinturas em cerâmica decorreram da descoberta, pelos povos primitivos, das pedrinhas, que, ao se esfarelares e misturadas na água, tornavam possíveis a ornamentação das peças ainda quentes.

A picareta dos arqueólogos, ao remexer entre os sedimentos que os séculos acumularam no solo do Velho Mundo, encontra com muita freqüência, entre os resíduos das palafitas e das casas, fragmentos de terracota e cacos de vasos ou de ânforas, cozidos num fogo que se apagou há milhares de anos.

Da idade das palafitas à Idade Média, a história da cerâmica e da terracota confundiu-se em certo sentido, com a própria história da civilização: os vasos, as taças ou as ânforas, são em muitos casos, os únicos elementos sobre os quais podemos reconstruir o grau de evolução, os hábitos, a religião e até as mudanças de povos já desaparecidos.

A arte da cerâmica prosperou entre quase todos os povos ao mesmo tempo, refletindo nas formas e nas cores, o ambiente e a cultura dos diversos países. Nas primeiras peças decoradas, os motivos artísticos eram sempre o dia a dia do povo: a caça, os animais, a luta, etc.

No Mediterrâneo, algum trabalhador desconhecido inventou o aparelho, que permitia fazer vasos perfeitos, de superfície lisa e espessura uniforme, num tempo

relativamente breve. Esta roda de madeira movida por um pedal foi criada aproximadamente em 2000 a .C..

Com a prosperidade da cerâmica, cada povo descobriu seu estilo próprio, e com isso, surgiram novas técnicas. Foi assim, segundo Tacla (1984), que os artífices chineses, desde a metade do terceiro milênio antes de Cristo, souberam criar objetos de requintado design, sabiamente pintados e esmaltados. Foram justamente eles os primeiros a usar, a partir do segundo século antes da nossa era, aquele finíssimo pó branco, o caulim que permite fabricar esplêndidos vasos translúcidos e leves. Nasce, então, a porcelana, que deu aos artesãos chineses uma fama mundial, até hoje incontestável.

Os gregos continuaram por muitos séculos, produzindo as melhores peças de cerâmica do Mundo Mediterrâneo, mesmo quando as margens deste mar haviam se tornado colônias romanas. Ainda em nossos dias, perdura a fama dos vaseiros de Atenas e Samos, de onde seus inúmeros pratos e taças de delicado acabamento, se caracterizavam por ter o fundo negro ou azul e desenhos escarlates. De outro lado, os gregos foram durante o domínio romano, os artífices mais apreciados, não só na cerâmica, mas também na ourivesaria, na pintura e em qualquer outro ramo de arte. Seu bom gosto, sua filosofia, sua literatura, havia se imposto aos rudes conquistadores latinos, que acabaram assimilando, instintivamente, a milenária cultura da Helade.

Também na Itália existia um florescente artesanato: os etruscos, que em meados do segundo milênio antes de Cristo já fabricavam vasos esmaltados de grande qualidade. Cerâmicas etruscas ornamentavam, além das gregas e persas, as mansões dos patrícios romanos: as formas bizarras, os esmaltes vivos e brilhantes, os vagos desenhos ornamentais, conferiam a estes vasos uma preciosidade mais objeto de arte que utensílio de uso cotidiano.

Ao que se refere à Pérsia, Tacla (1984) comenta que a arte insuperável dos Sumérios e Babilônios não se extinguiu e continuava a produzir, além de ânforas, bacias, taças esculpidas e pintadas, maravilhosos azulejos, para revestir fachadas e vestibulos. Devido a dominação árabe do Mediterrâneo, entre o sexto e o décimo-quarto séculos antes de Cristo, a cerâmica da Pérsia foi difundida, juntamente com sua técnica para a Sicília, Espanha e Ásia Menor.

Por causa disso, ainda hoje, por onde se estendeu o Império dos Califas, é possível admirar esses produtos, encontrados em palácios fantasticamente ornamentados, com molduras de cerâmica brilhantíssima, pátios de decoração rebuscada, compostos de milhares de azulejos esmaltados. Esse tipo de cerâmica branca é denominada Maiólica, superfície lisa e vidrada e foi muito usado na Itália, especialmente no período do Renascimento. Seu nome deriva de uma ilha do arquipélago das Baleares (hoje Majorca), onde os árabes haviam implantado uma indústria bastante florescente.

Na Itália, os ceramistas continuaram a trabalhar com velhos sistemas etruscos e gregos, ainda durante os séculos obscuros da Idade Média. No início do Renascimento, havia produtos manufaturados em Gubbio, Volterra, Faenza, Deruta e Montelupo. Em todas estas cidades, desenvolveram-se indústrias bem distintas, cada qual com estilo e técnica própria: os sistemas de cozimento, de esmaltar, a composição dos vernizes, tudo era mantido em rigoroso segredo. Basta lembrar, entre os ceramistas italianos, Luca e Andrea Della Robbia, que souberam criar aqueles maravilhosos baixo-relevos de terracota vidrada e pintada, que se vêem em quase toda parte, nas paredes das vilas e dos castelos da Itália Central.

A escola de Faenza ganhou tanta celebridade que deu seu nome a todos os objetos de cerâmica que, da Itália, se difundiam pela Europa: daí o nome faiança em português, e o faience, lembrando o nome da cidade Romana. As cerâmicas de Faenza e a Maiólica são

muito parecidas, sendo muito difícil distinguir uma da outra. Atualmente, é denominada de faenza toda a cerâmica que pode entrar nesta classificação, devido as técnicas utilizadas, e, de Maiólica, curiosamente, somente as faenzas italianas.

Quanto à porcelana que nasce das mãos delicadas dos artifices chineses, sua difusão na Europa não foi notável antes do século XVIII. São famosas as fábricas de Sèvres, na França; de Karlsruhe, na Alemanha e de Capodimonte, na Itália. Em Sèvres e em Capodimonte, especialmente, são fabricadas aquelas graciosas e delicadas estatuetas que, às vezes, assumem excepcional valor artístico pela perfeição do acabamento ou pela raridade do desenho.

De acordo com Tacla (1984), a Cerâmica Pré-Colombiana se caracteriza por todas as peças feitas na América antes de Cristóvão Colombo. Como esta é uma arte de todas as épocas, todos os povos americanos fabricavam vasos esmaltados ou pintados, dignos de figurar ao lado dos mais belos da Grécia e do Oriente. No México, os maias, os astecas e os toltecas produziram grande quantidade de ânforas, finalmente esculpidas e pintadas. No Peru os incas, ou mesmo os povos que os precederam no domínio do país, deram vida a um artesanato excepcionalmente hábil e rico em personalidade.

No Brasil, o mais antigo centro de cerâmica encontrava-se na ilha de Marajó, onde foi criado um estilo próprio: o marajoara. Essas peças eram altamente elaboradas e de uma especialização artesanal que compreendia várias técnicas: raspagem, incisão, excisão, engobo e pintura. A modelagem era tipicamente antropomorfa, embora ocorressem exemplares de cobras e lagartos em relevo. De outros objetos de cerâmica, destacavam-se os bancos, estatuetas, rodela-de-fuso, tangas, colheres, adornos auditivos e labiais, apitos e vasos miniatura.

A cerâmica, tanto de uso comum como artístico, é produzida hoje por toda parte, seja em grandes estabelecimentos, ou por pequenos artesãos. Os sistemas são

fundamentalmente os mesmos, mas é inegável que a experiência técnica adquiriu tamanha perfeição, que permite resultados extraordinários. As peças artísticas, envernizadas e cozidas até vinte vezes possuem superfícies reluzentes, com tonalidades de ouro e esmeralda, imitando o brilho do bronze e a transparência da água. Isso se comprova através da procura cada vez maior por vasos, pratos e estatuetas produzidos nos laboratórios de Faenza e Karlsruhe.

Do calor do sol, para os fornos atuais utilizados para tornar as peças mais firmes, a história da cerâmica percorreu e auxiliou no cotidiano de todos os povos. Da Era Neolítica aos dias de hoje, os artistas continuam com seus dedos ágeis transformando blocos de argila e criando novas utilidades para a população.

A cerâmica hoje extrapola o dia a dia para auxiliar na área científica: na medicina, vem sendo utilizada na prótese de ossos; na pecuária australiana, reveste os chips que injetados dentro do animal, possibilitam uma contagem mais precisa e segura; os dentistas, nas obturações; algumas empresas fabricam facas com lâminas de porcelana; é ainda o material utilizado quando existe a necessidade de um produto resistente a altas temperaturas, como é o caso do trem bala no Japão, onde a cerâmica é colocada nos trilhos.

Da mesma forma, com o progressivo desenvolvimento industrial, os azulejos deixaram de ser privilégio dos recintos religiosos e dos palácios, tornando-se acessíveis a todas as classes sociais. Trouxeram, para as paredes externas das casas o colorido e o luxo das paredes internas. Deixaram de figurar apenas em obras monumentais e passaram também para as fachadas dos pequenos sobrados comerciais e residenciais e, até mesmo, de pequenas casas térreas. No Brasil, já independente, o uso do azulejo tornou-se, no século passado, bem mais freqüente, revelando-se um excelente revestimento para nosso clima. Casas e sobrados de muitas cidades brasileiras apresentam o colorido alegre e inalterável que, há mais de cem anos, o azulejo lhes dá.

Nos tempos modernos, com os novos conceitos arquitetônicos, o mestre Le Corbusier foi o primeiro a sentir o azulejo como um valor típico e tradicional. No Palácio da Cultura, no Rio de Janeiro, um dos grandes marcos da arquitetura brasileira contemporânea, figuram os painéis de Portinari, o famoso pintor, perpetuados em azulejos. Também Portinari pintou painéis de azulejos para a igreja de São Francisco, projetada inovadoramente por Oscar Niemeyer às margens do lago da Pampulha, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Também ali outros revestimentos menores foram usados no antigo cassino, hoje Museu de Arte Moderna.

A produção de azulejos, no atual estágio industrial do Brasil, já apresenta todos os requisitos técnicos e estéticos para fazê-los reocupar a sua posição de elemento ideal para o revestimento de fachadas.

O arquiteto Lúcio Costa, mais de uma vez aplicou-os em suas obras, inclusive numa experiência de padronagem tipicamente industrial. Mesmo porque hoje os azulejos, além das vantagens e da durabilidade dos antigos, provada através dos séculos, possuem as qualidades que uma avançada tecnologia lhes confere. Eles se mostram apropriados para pequenos detalhes, ambientes interiores ou para grandes escalas ao ar livre. São oferecidos de maneira a satisfazer os mais variados gostos, como padronagens ou diferentes texturas.

Uma vez familiarizado o leitor a respeito da história da cerâmica em diferentes países, procura-se, na seqüência, apresentar dados e informações sobre o diagnóstico do setor, ou seja, a indústria cerâmica nacional com a sua produção, exportação e consumo aparente no período de 1980 à 1996. Além destas informações, observam-se também dados relativos ao panorama internacional, aos aspectos tecnológicos e à cadeia produtiva, como as tendências do setor de modo genérico.

4.2 Diagnóstico setorial

Observa-se a diversificação do setor cerâmico de acordo com seus produtos, os tipos de produtos cerâmicos segundo o processo de fabricação, a evolução da produção, da exportação de pisos e azulejos e do consumo aparente, a distribuição geográfica, o panorama internacional com a produção e a exportação dos principais países, os aspectos tecnológicos, a cadeia produtiva e as alternativas tecnológicas para o setor.

4.2.1 A indústria cerâmica nacional

A cerâmica exerce um papel importante dentro do contexto industrial brasileiro. A abundância de matérias-primas e disponibilidade de tecnologias práticas embutidas nos equipamentos industriais fizeram com que as indústrias brasileiras evoluíssem rapidamente e vários tipos de produtos cerâmicos atingissem nível de qualidade mundial com alguma quantidade exportada. Por exemplo, o Brasil é o terceiro produtor mundial, em volume, de materiais cerâmicos de revestimento (pisos e azulejos), exportando cerca de 27,9% da produção em 1996, conforme dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento - ANFACER.

A cerâmica é praticamente tão antiga quanto a descoberta do fogo e os antigos métodos artesanais podem produzir artigos de excelente qualidade. Nos últimos anos, acompanhando a evolução industrial, a indústria cerâmica adotou a produção em massa, tornando-se importante o controle de matérias-primas, dos produtos e dos processos.

A evolução da cerâmica no Brasil foi acompanhada e em certos casos garantida pela indústria de equipamentos, que tem razoavelmente acompanhado a tendência mundial. Em alguns setores, é sensível a influência de tecnologia estrangeira.

De acordo com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, o setor industrial da cerâmica é bastante diversificado e, de acordo com o uso específico dos produtos pode ser dividido nos seguintes setores, conforme Quadro 12.

QUADRO 12 - Setores da Indústria Cerâmica

cerâmica de revestimento
cerâmica sanitária
isoladores elétricos de porcelana
refratários
louça e porcelana de mesa
cerâmica técnica
cerâmica vermelha para construção

FONTE: Elaborado com as informações constantes no relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, n. 31.050, junho, 1993.

Esta subdivisão permite uma avaliação mais realista do setor cerâmico, uma vez que cada sub-setor tem suas características bem individualizadas e com níveis de avanço tecnológico distintos.

4.2.1.1 A indústria cerâmica de revestimento

O sub-setor de cerâmica de revestimento engloba os produtos denominados por: azulejos, pisos cerâmicos, pastilhas ou mosaicos.

Os azulejos são materiais cerâmicos utilizados no revestimento de paredes. Caracterizam-se por serem constituídos por um corpo cerâmico de cor branca, recoberto numa das faces maiores por uma camada de vidro com ou sem decoração vítrea adicional.

Por serem destinados ao revestimento de paredes onde são muito pequenas as exigências mecânicas e abrasivas, os azulejos apresentam usualmente baixas resistências sob estes dois aspectos. Por isso, não é recomendadô seu uso no revestimento de pisos.

No mercado brasileiro, os azulejos são comercializados com três tipos: decorados, coloridos e brancos.

Os pisos cerâmicos são, por definição, materiais cerâmicos para revestimento de pisos, e compreendem 9 tipos distintos de produtos de acordo com o processo de fabricação e com suas características intrínsecas, segundo o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, conforme Quadro 13.

QUADRO 13 - Tipos de produtos cerâmicos, segundo o processo de fabricação

pisos cerâmicos vidrados, obtidos por monoqueima
pisos cerâmicos vidrados, obtidos por biqueima
pisos cerâmicos monoporosos, obtidos monoqueima de massa porosa, também denominada lajotas vidradas
lajotões glazurados (ou salgados), conformados por extrusão
lajotões não vidrados, conformados por extrusão
pisos cerâmicos não-vidrados
pastilhas cerâmicas
pisos de cerâmica artística
pisos industriais

FONTE: Elaborado com as informações constantes no relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, n. 31.050, junho, 1993.

De modo geral, o corpo cerâmico desses pisos é de cor vermelha ou avermelhada. Alguns tipos, como pisos vidrados obtidos por monoqueima e as pastilhas apresentam corpo cerâmico com cor tendendo para o branco, geralmente creme, já que são constituídos de misturas de matérias-primas, algumas utilizadas em cerâmica branca.

Os produtos denominados lajotões (glasurados ou não vidrados) conformados por extrusão, embora destinados ao revestimento de pisos, devem ser tratados como produtos do sub-setor de cerâmica vermelha, pois são obtidos mediante processos bastante distintos, e apresentam características diferenciadas dos demais produtos citados, não sendo, portanto, abordados nas informações e análises que seguem.

As pastilhas ou mosaicos, são peças de pequenas dimensões (máximo de 5,0 cm x 5,0 cm) utilizadas para revestimento de paredes e pisos. O processo de fabricação é semelhante ao de azulejos ou de pisos e a massa é de cerâmica branca, como a de azulejos ou de porcelanas.

Os materiais cerâmicos de revestimento têm longa história. Há centenas de anos são conhecidos os azulejos utilizados no revestimento de paredes, sobretudo exteriores. Devido às suas características de impermeabilização e higiene, os azulejos passaram a ser intensamente utilizados em banheiros e cozinhas. Esses revestimentos, inicialmente, se restringiam às regiões ao redor das pias e paredes de chuveiros até uma altura de cerca de 1,5m. Os pisos cerâmicos são conhecidos desde os romanos, mas ganharam destaque industrial nas últimas décadas.

Os pisos cerâmicos, a princípio, eram destinados a revestimento de paredes de banheiros, cozinhas e ambientes em que se utiliza água. Com a evolução das técnicas de vidração e decoração, seu uso foi se diversificando, ganhando hoje lugar nos ambientes mais nobres das residências, quando não das residências inteiras. Além disso, para efeito decorativo e às vezes monocromático, os pisos cerâmicos passaram a ser usados, também

em todas as paredes dos banheiros, cozinhas e outras áreas molháveis. As dimensões dos pisos e azulejos eram pequenas (entre 25 cm^2 e 225 cm^2). Atualmente, com o avanço da tecnologia, há pisos de 4000 cm quadrados ($40\text{cm} \times 100\text{cm}$). O aumento das dimensões visa à economia industrial, facilidade de assentamento e à eliminação de juntas, estas consideradas locais de acúmulo de sujeira. Igualmente, dadas as dimensões dos equipamentos, sobretudo dos fornos, da velocidade de produção dos equipamentos de conformação e dos baixos níveis de automação, a capacidade de produção das primeiras fábricas modernas variava de $20.000\text{ m}^2/\text{mês}$ a $50.000\text{ m}^2/\text{mês}$. Com a evolução das três variáveis anteriores (dimensões dos fornos, capacidade dos equipamentos de conformação de peças e níveis de automação), há 10 anos, uma fábrica de bom porte já produzia $120.000\text{ m}^2/\text{mês}$. Atualmente, uma fábrica moderna tem condições de produzir cerca de $500.000\text{ m}^2/\text{mês}$.

A produção brasileira de cerâmica de revestimento é suprida por 80 fábricas, das quais 45 são empresas filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento - ANFACER.

As produções das 45 empresas filiadas à ANFACER somaram no ano de 1996 $135,8\text{ mil m}^2$ de pisos e $62,6\text{ mil m}^2$ de azulejos, conforme Tabelas 1 e 2.

Na Tabela 1 e 2, observa-se a evolução de 1980 à 1996 da produção brasileira, do volume de exportação e do consumo aparente de pisos e azulejos, além dos valores referentes a pisos cerâmicos, correspondentes às 45 empresas associadas à ANFACER.

De 1980 à 1996 a produção azulejos cresceu de $67,7\text{ m}^2$ para $198,4\text{ m}^2$, enquanto que a de pisos de 1980 à 1996 cresceu de $62,0\text{ m}^2$ para $135,8\text{ m}^2$. A exportação de azulejos e pisos, no período considerado, passou de $6,0\text{ m}^2$ para $27,9\text{ m}^2$. (Tabela 1). A expansão deste setor industrial tem se processado racionalmente, com maquinaria atualizada.

TABELA 1 - Evolução do setor de azulejos no Brasil (mil m²/ano)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO APARENTE
1980	67,7	3,3	65,1
1981	70,9	3,6	60,5
1982	61,4	3,5	57,8
1983	66,8	4,0	62,2
1984	66,7	5,6	62,3
1985	69,9	6,6	63,7
1986	76,6	7,6	72,5
1987	83,6	11,7	67,4
1988	92,0	14,3	68,8
1989	99,6	16,7	84,3
1990	71,4	9,9	69,3
1991	62,4	10,7	62,6
1992	69,9	14,6	55,3
1993	74,5	15,4	57,8
1994	71,1	18,1	56,7
1995	64,9	16,8	48,7
1996	62,6	14,4	47,3

FONTE: ANFACER, 1996.

TABELA 2 - Evolução do setor de pisos cerâmicos - empresas associadas à ANFACER
(mil m²/ano)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO APARENTE
1980	62,0	2,7	59,3
1981	66,0	2,5	60,5
1982	61,3	1,0	59,2
1983	57,0	1,3	57,6
1984	51,8	1,0	51,3
1985	59,5	8,3	57,8
1986	76,8	1,4	67,0
1987	71,1	1,9	64,8
1988	81,9	3,9	72,8
1989	85,6	3,6	83,8
1990	69,4	2,8	68,3
1991	63,5	3,2	60,9
1992	80,8	6,5	71,6
1993	107,4	10,2	95,3
1994	116,4	11,6	107,1
1995	124,1	12,6	106,5
1996	135,8	13,5	124,0

FONTE: ANFACER, 1996.

TABELA 3 - Evolução do setor de azulejos e pisos cerâmicos - empresas associadas à ANFACER (mil m²/ano)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO APARENTE
1980	129,7	6,0	124,4
1981	136,9	6,1	121,0
1982	122,7	4,5	118,0
1983	123,8	5,3	119,8
1984	118,5	6,6	113,6
1985	129,4	14,9	121,5
1986	153,4	9,0	139,5
1987	154,7	13,6	132,2
1988	173,9	18,2	141,6
1989	185,2	20,3	168,1
1990	140,8	12,7	137,6
1991	125,9	13,9	123,5
1992	150,7	21,1	126,9
1993	181,9	25,6	153,1
1994	187,5	29,7	163,8
1995	189,0	29,4	155,2
1996	198,4	27,9	171,3

FONTE: ANFACER, 1996.

4.2.1.2 Distribuição Geográfica

A distribuição geográfica das indústrias de revestimentos cerâmicos no Brasil apresenta diferenças entre as indústrias de pisos cerâmicos e azulejos (Tabela 4). No caso de azulejos, a quantidade produzida na região Sul representou em 1991 cerca de 85% da produção do país; a das regiões Norte/Nordeste, 11%, enquanto que a região Sudeste produziu 4%. Este perfil de distribuição de produção não apresentou alterações significativas em relação ao ano de 1989, quando se contabilizou o maior volume de produção da história.

TABELA 4 - Produção regionalizada de revestimentos cerâmicos no Brasil - ano base 1991

REGIÃO	PRODUÇÃO DE AZULEJOS EM mil m2	PRODUÇÃO DE PISOS EM mil m2
SUDESTE	2.361 (4%)	76.738 (69%)
NORTE/NORDESTE	7.016 (11%)	3.439 (3%)
SUL	53.023 (85%)	26.937 (24%)
CENTRO-OESTE	-----	4.441 (4%)
TOTAL	62.400 (100)	111.559 (100)

FONTE: ANFACER, 1991.

No caso de pisos cerâmicos, a produção das empresas da região Sudeste representou, no ano de 1991, 69% da produção nacional; as das regiões Sul, 24%, ficando as regiões Centro-Oeste e Norte/Nordeste com 4% e 3%, respectivamente.

A maior concentração de fábricas localiza-se nos Estados de São Paulo e de Santa Catarina, mas há fábricas também no Paraná, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Goiás, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Ceará e Pará.

4.2.2 Panorama internacional

Os principais fabricantes mundiais de revestimentos cerâmicos, em nível de volume de produção, são, respectivamente, China, Itália, Espanha e Brasil (Tabela 4). Quanto às exportações, o desempenho do Brasil diante da performance dos demais líderes mundiais, tem sido bastante modesto (Tabela 5).

TABELA 5 - Principais países produtores de revestimentos cerâmicos - 1995

PAÍS	m ² /dia	% SOBRE TOTAL MUNDIAL	POSIÇÃO
CHINA	900,0	34,6	1
ITÁLIA	562,0	21,6	2
ESPAÑA	400,0	15,4	3
BRASIL	295,0	11,3	4
TURQUIA	107,0	4,1	5
TAILÂNDIA	75,0	2,9	6
INDONÉSIA	74,0	2,8	7
ALEMANHA	69,0	2,7	8
TAIWAN	65,0	2,5	9
PORTUGAL	55,0	2,1	10
TOTAL	2602,0	100	

FONTE: ANFACER, 1995.

Já as exportações brasileiras de pisos e azulejos têm a América do Norte (USA e Canadá) como principais endereços, correspondendo a 8% da produção. Em 1996, as exportações brasileiras atingiram 28,0 mil m² ou 8,3 % da produção, no mesmo ano, das empresas associadas à ANFACER, conforme Tabela 6.

Do total de revestimento cerâmico exportado, a América do Norte respondeu por 29,91%, seguida da América Latina (sem contar o Mercosul) com 27,7% e 16,63% para o Mercosul. Para o continente europeu, foram destinados 13,61% da produção; 5,82% para a Oceania; 5,76 para a África e apenas 1,02 % dos produtos exportados tiveram como destino a Ásia.

TABELA 6 - Produção e exportação de revestimentos cerâmicos pelos três maiores produtores mundiais

PAÍS	PRODUÇÃO (MILHÕES m2/ano)	EXPORTAÇÃO
	1988	
ITALIA	360	196 (54%)
ESPANHA	218	67 (31%)
BRASIL	200	18 (9%)
	1989	
ITALIA	434	216 (50%)
ESPANHA	242	82 (24%)
BRASIL	230	20 (9%)
	1990	
ITALIA	446	216 (48,6%)
ESPANHA	225	97 (43,1%)
BRASIL	172	12 (7,3%)
	1991	
ITALIA	432	217 (50,3%)
ESPANHA	228	95 (41,7%)
BRASIL	166	14 (8,4%)
	1992	
ITALIA	434	232 (53,6%)
ESPANHA	261	101 (38,9%)
BRASIL	202	21 (10,4%)
	1993	
ITALIA	458	276 (60,3%)
ESPANHA	281	126 (45,0%)
BRASIL	243	25 (10,5%)
	1994	
ITALIA	510	324 (64,3%)
ESPANHA	320	158 (49,0%)
BRASIL	283	30 (10,5%)
	1995	
ITALIA	562	361 (64,3%)
ESPANHA	400	188 (47,0%)
BRASIL	295	29 (10,0%)
	1996	
ITALIA	562	365 (65,0%)
ESPANHA	435	195 (44,8%)
BRASIL	336	28 (8,3%)

FONTE: ANFACER, 1997.

Os demais países desenvolvidos possuem fábricas locais que nem sempre são suficientes para abastecer os próprios mercados internos, enquanto que nos países em desenvolvimento as fábricas locais, com indústrias ainda insipientes no cenário tecnológico, também não conseguem atender às demandas internas. Na América Latina, destacam ao lado do Brasil, a Colômbia, Argentina, Venezuela e México como maiores produtores e com alguma exportação.

Os preços dos materiais cerâmicos para revestimento no mercado internacional são bastante variáveis em função da grande diversidade produzida pelas diferentes aplicações, padrões de qualidade e “design”. Os preços médios posto na fábrica, à base do dólar por metro quadrado, variam na faixa de US\$ 10 na Itália e US\$ 6 a US\$ 8 na Espanha, enquanto que no Brasil os valores estão na faixa de US\$ 4 a US\$ 6, sem contar com os produtos de luxo, cujos preços chegam a atingir US\$ 20 dólares o m².

4.3 Cadeia produtiva

Na cadeia produtiva da indústria de revestimento cerâmico identificam-se três grupos de matérias-primas. As argilas constituem a base do material cerâmico, enquanto que os demais minerais (caulins, quartzitos, feldspatos, filitos, talcos, calcários e outros) são utilizados na composição dos produtos com objetivos de atingir as características de cada produto.

As argilas são obtidas, na maioria dos casos, em minas de propriedade da própria indústria cerâmica. Os demais são adquiridos de empresas de mineração. Estas matérias-primas, em geral, são beneficiadas nas próprias indústrias cerâmicas.

O terceiro grupo de matérias-primas é constituído pelos corantes e vidrados, utilizados na decoração e acabamento do produto. Como já citado anteriormente, estes

importantes componentes são fornecidos por empresas filiais de multinacionais instaladas no país, conforme Figura 6.

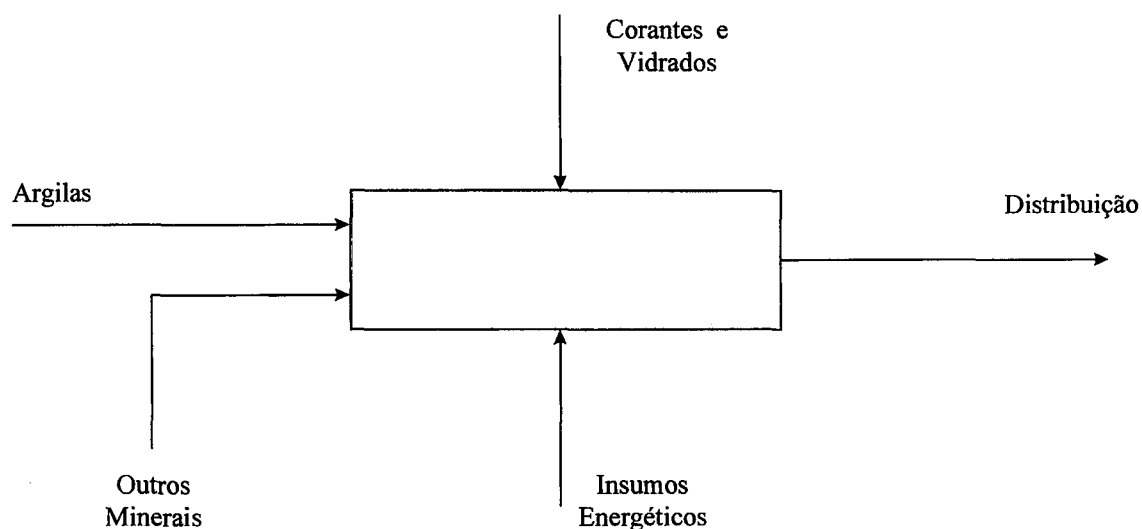


FIGURA 6 - Cadeia produtiva genérica

FONTE: Relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, nº 31.050, junho, 1993.

Como fontes de geração da produção, destaca-se a energia elétrica, utilizada basicamente para acionamento de motores elétricos, e ainda, raras indústrias, para aquecimento de fornos. Os demais insumos energéticos apresentam grande diversidade quanto à natureza (sólidos, líquidos ou gasosos), cujas aplicações são dependentes de fatores como: tipo de processo de fabricação (via seca ou via úmida), tipo de equipamentos de processos (fornos tipo túnel, forno a rolos), e localização geográfica da unidade industrial.

Os produtos finais são distribuídos ao mercado consumidor por extensa rede de revendedores.

As Figuras 7 e 8 demonstram o fluxograma simplificado do processo monoqueima de fabricação de piso e de azulejos.

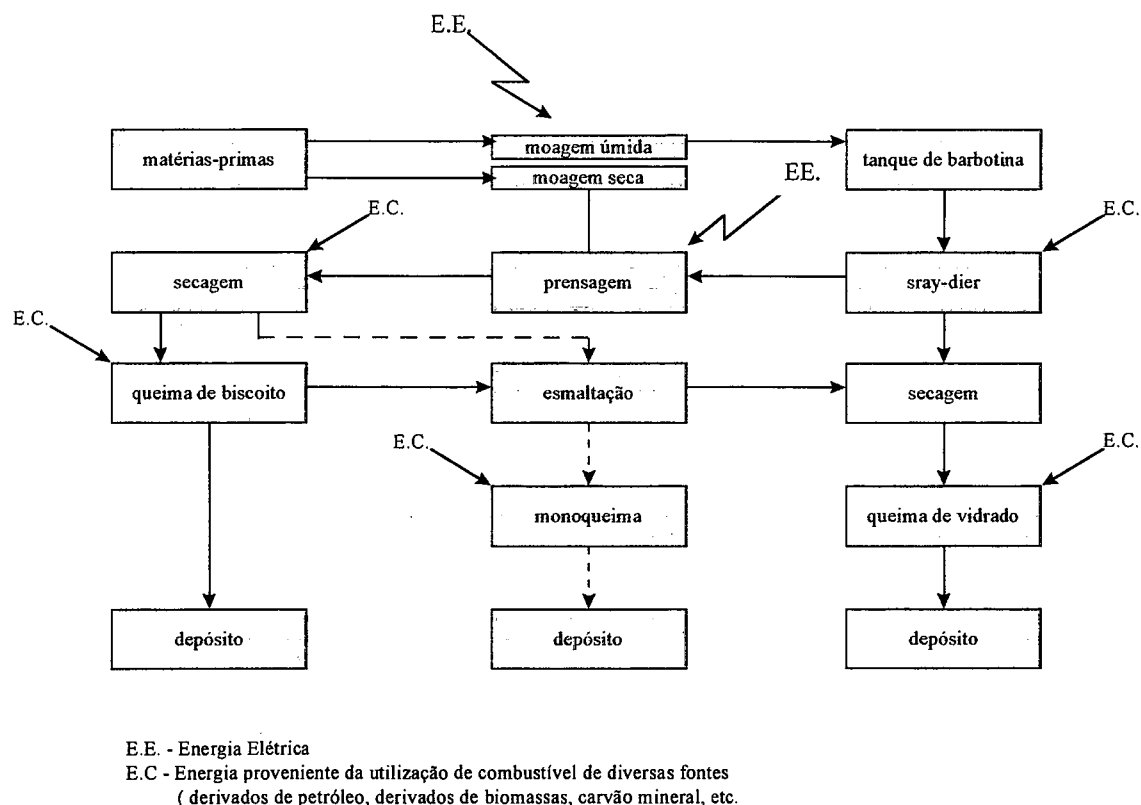
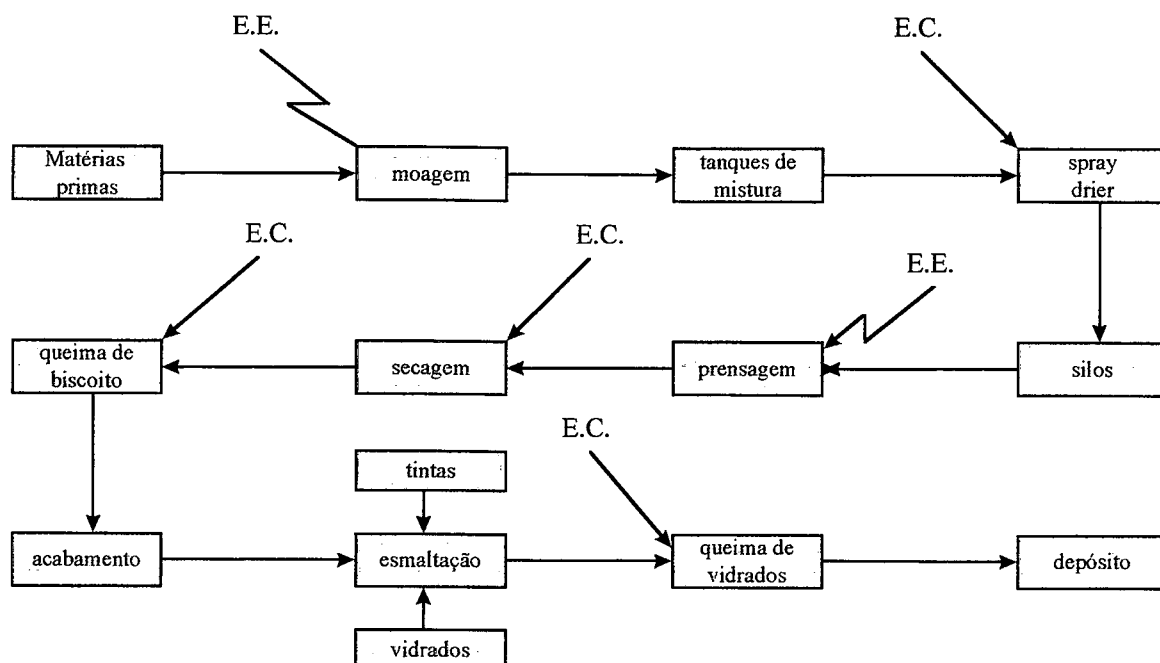


FIGURA 7 - Fluxograma simplificado do processo de fabricação de pisos
 FONTE: Relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, nº 31.050, junho, 1993.



E.E. - Energia Elétrica

E.C. - Energia proveniente da utilização de combustível de diversas fontes
(derivados de petróleo, derivados de biomassas, carvão mineral, etc.)

FIGURA 8 - Fluxograma simplificado do processo de fabricação de azulejos

FONTE: Relatório do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, nº 31.050, junho, 1993.

4.4 Aspectos tecnológicos

Como regra geral, a tecnologia de fabricação de revestimentos cerâmicos está embutida nos equipamentos industriais. A Itália é a maior e mais tradicional fabricante de equipamentos para indústria de revestimentos cerâmicos, seguida do Japão e Alemanha em menores escalas, países estes que possuem centros próprios de desenvolvimento.

Quanto à competitividade internacional, três situações bem distintas devem ser analisadas:

A primeira é o caso do Japão, cuja tecnologia cerâmica prima pelo alto nível de desenvolvimento tecnológico. Em termos de equipamentos industriais, tem acompanhado as

evoluções e tendências Européias. Em termos de qualidade, exibe sua superioridade, sem contudo, mostrar-se competitivo em nível de mercados populares no Ocidente, embora tenham alguma participação em mercados, como Europa e América do Norte. O principal mercado japonês de cerâmica de revestimentos é o Asiático e Australiano, mesmo estando a Indonésia e Malásia dotadas de fábricas.

A segunda é a Itália que é o país líder nesse segmento. Desenvolveu novas tecnologias, sobretudo a queima rápida, a monoqueima e a monoqueima porosa. A Itália, sedia as maiores fábricas de equipamentos para produção de cerâmica de revestimento, várias delas com filiais espalhadas pelo mundo, inclusive no Brasil. Todas as fábricas italianas possuem também seus próprios centros de pesquisa, desenvolvimento e aplicação. Possuem também vários centros governamentais de pesquisa e universidades com centros cerâmicos de pesquisa e desenvolvimento.

Na Itália, realizam-se anualmente uma exposição e feira de cerâmica e de equipamentos similares. Numerosos, também são os congressos, simpósios e encontros sobre cerâmica que acontecem nesse país, o que se garante o título de líder mundial na produção e exportação de cerâmica de revestimento. Além de geradora de novas tecnologias e sede das principais indústrias de equipamentos, a Itália também tem várias fábricas de fritas, corantes e vidrados, duas delas com filiais no Brasil.

A terceira situação é a da Espanha que disputa com o Brasil, posição de 2º produtor, destacando-se como o 2º exportador do mundo ocidental. A tecnologia utilizada pela Espanha e da Itália, que mantém filiais no país vizinho. A Espanha, igualmente, possui várias fábricas de fritas, vidrados e corantes de boa qualidade, todas suportadas por centros de tecnologia que garantem assistência técnica aos usuários de seus produtos.

O Brasil não tem cultura tecnológica neste campo, motivo pelo qual inspira-se na tradição européia. As matérias-primas utilizadas no acabamento e decoração como

2 / corantes e vidrados, componentes muito importantes para o sub-setor, são produzidas no Brasil por uma empresa americana (Ferro Enamel), por uma alemã (Degussa), por duas italianas (Colorobia e Maurazzi Fritas) e uma espanhola, além de outras em fase de instalação.

O que tem determinado a defasagem do setor no Brasil em relação à indústria Européia é a capacidade de investimento na aquisição de equipamentos industriais cada vez mais avançados, entre os quais a automação do processo produtivo. A Tabela 7 apresenta os índices de mão-de-obra empregada na produção pelos três maiores produtores mundiais, o que permite visualizar a defasagem existente, pelo menos no que se refere ao nível de automação do processo produtivo.

No Brasil, este subsetor da indústria de materiais cerâmicos é o que apresenta um perfil de desenvolvimento tecnológico mais avançado. Mantidos os ritmos atuais de modernização, estima-se que o subsetor poderá se equiparar, dentro de alguns anos, ao do italiano, que é o mais avançado e dinâmico do mundo.

Todos os equipamentos são construídos no Brasil por filiais de empresas multinacionais (a maioria italiana), por indústrias nacionais associadas as multinacionais ou por empresas nacionais que adquiriam tecnologia por meio de engenharia reserva.

As principais fábricas instaladas no Brasil e produtoras de instalações completas (podendo inclusive se servir de componentes fabricados por terceiros) para cerâmica de revestimento são:

SITI S/A - Sociedade de Instalações Termelétricas Industriais (São Paulo);
 WEMA AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL LTDA.(São Paulo, SP);
 ENAPLIC - Indústria e Comércio Ltda. (São Caetano do Sul, SP);
 NASSETI CONSTRUMEC - Equipe. para Indústria Química (Mogi-Guaçu, SP);
 CIPEL TERMOINDUSTRIAL - Ind. E Com. Ltda. (Jundiaí, SP);
 CONSTRUÇÕES MECÂNICAS GARDELIM LTDA. (São Paulo, SP);
 ICON - Industrial Conventos S.A .(Criciúma, SC); NETZSCH DO BRASIL IND. E
 COM. LTDA. (São Paulo, SP).

Os projetos dessas fábricas, excetos os da Gardelim e da Netzsch, são trazidos da Itália, onde as matrizes desenvolveram-se juntamente com os processos correspondentes. As empresas acima citadas adaptam seus projetos às condições brasileiras, estudam as matérias-primas locais e definem as condições em que essas matérias-primas devem ser usadas para atender às exigências do processo, dos equipamentos e dos produtos.

4.4.1 Alternativas tecnológicas atuais e potenciais

Há tendência mundial na uniformização da decoração de ambientes, por exemplo, piso e paredes de banheiro da mesma cor. Como os azulejos não se prestam para revestimento de pisos, os pisos cerâmicos passaram a revestir pisos e paredes. Com a sofisticação da decoração, das cores e do acabamento, pisos cerâmicos estão substituindo materiais tradicionais como madeira e mármore ou granito em ambientes nobres das residências, como salas de visitas. Outra tendência é no sentido de aumentar a resistência ao desgaste dos vidrados, para que os pisos cerâmicos possam ser usados em ambientes de intensa circulação de pessoas como corredores de escolas, quartéis, hospitais, hotéis, etc.

Para garantir a qualidade, todos os países têm suas próprias normas técnicas. Mas, como a tendência do mercado mundial é de ficar restrito a um pequeno número de países

exportadores, a ISO (Internacional Standards Organization) está acelerando a uniformização das normas dos diferentes países produtores, exportadores e importadores.

Outra tendência atual é a automação de processos e equipamentos para garantir a uniformização de qualidade. A informatização das fábricas (equipamentos industriais, processo, administração e vendas) caminha de forma acelerada.

Esse fato (computadorização das indústrias) está acarretando problemas de gerenciamento as empresas, que investem na preparação e aquisição de administradores, gerentes e operadores.

Novos materiais cerâmicos estão sendo desenvolvidos graças aos sistemáticos avanços da ciência dos materiais. Os conhecimentos adquiridos através da pesquisa e do desenvolvimento desses novos materiais estão sendo repassados à cerâmica tradicional que abre perspectivas para um novo e importante estágio de crescimento qualitativo.

A evolução verificada no desenvolvimento de novos produtos e, como consequência, de novos processos (monoqueima) e equipamentos (secadores e fornos a rolos), foi marcada pela busca e obtenção de tempos de processamento térmico menores, com reduzido consumo de energia nos processos de secagem e de queima. Esta evolução implicou na substituição de secadores e fornos túneis, que utilizam combustíveis líquidos derivados do petróleo (óleo diesel, óleos combustíveis residuais), por outros concebidos para queima de combustíveis gasosos.

Os fornos e secadores de projeto mais recente, que utilizam gás combustível, permitem o contato direto dos produtos de combustão com o material cerâmico, proporcionando maior eficiência ao processamento térmico. Nos fornos mais antigos que utilizavam combustíveis líquidos, o contato direto dos produtos de combustão nem sempre era possível, sobretudo nos produtos decorados, em função do risco de deposição de

partículas combustíveis nas superfícies decoradas, ou mesmo o ataque de produtos de combustão (SO_2/SO_3) no material cerâmico.

O contato direto dos produtos de combustão com o material cerâmico, associado à implementação do processo de monoqueima, significa uma sensível redução do consumo específico (kcal/kg de produto), bem como do índice de rejeitos, o que pode resultar em menores custos operacionais. No entanto, os combustíveis gasosos são considerados mais nobres do que os anteriormente utilizados e, portanto, mais caros, existindo restrições legais à sua utilização (caso GLP), ou à sua disponibilidade (caso gás natural).

Quanto à melhoria de processo, a evolução dos níveis de automação industrial e a conquista de um sistema de fornecimento de gás natural próxima às unidades industriais, certamente ensejarão melhores índices de qualidade, com a racionalização de insumos energéticos.

Em síntese, pode-se, dizer pelas informações até então arroladas, que a evolução tecnológica do setor, tem alterado significativamente o quadro de consumo de energia, sobretudo quanto à diversidade dos insumos energéticos utilizados. A introdução do processo monoqueima na fabricação de pisos cerâmicos e a substituição dos tradicionais fornos do tipo túnel por fornos a rolo, ainda em curso, têm implicado na substituição dos combustíveis líquidos tradicionalmente utilizados, como óleos combustíveis, por combustíveis gasosos (GLP, gás natural, gás de carvão, etc).

Em passado recente, em função da disponibilidade sazonal e de políticas de custo de energéticos, a utilização de energia elétrica em fornos mostrou-se técnica e economicamente viável, favorecida por uma diferenciação tarifária circunstancial. Atualmente, é pequena a participação da energia elétrica no aquecimento da matriz energética do setor, tendendo a ser suprimida.

Em função de custos relativos e de limitações impostas pela legislação ao uso do GLP, as indústrias foram obrigadas a procurar disponibilidades regionais de insumos energéticos. Observaram-se, a partir daí várias soluções - na região Sul, optou-se pelo carvão mineral mediante a conversão dos geradores de ar quente dos atomizadores para queima direta do carvão mineral, e pela geração de gás pobre, a partir de carvão vegetal ou mesmo carvão mineral, em gaseificadores, com tecnologias desenvolvidas no país.

Em outras regiões, onde tais soluções se mostraram economicamente inviáveis, justificou-se o uso de GLP, apesar dos preços altamente diferenciados. Começa a ocorrer, a substituição deste insumo por gás natural nos casos em que as unidades industriais situam-se próximas aos gasodutos existentes. Mesmo nestas regiões, ocorre temporariamente a utilização de derivados de biomassa (lenha, carvão vegetal), tanto na substituição de óleo combustível nos atomizadores, quanto na geração de gás pobre para os fornos, situações que ainda vigoram em muitas empresas.

A utilização indireta de um combustível sólido nos fornos, ou seja, a produção de um gás a partir de carvão mineral, vegetal ou de lenha, implica logicamente em rendimentos energéticos globais menores, em função das eficiências do processo de conversão. No entanto, as evoluções tecnológicas vêm sucessivamente elevando os rendimentos no aproveitamento destas fontes alternativas, por exemplo, utilizando gaseificadores e combustores em leito fluidizado em substituição aos de leito fixo.

Quanto às possibilidades do uso mais eficiente da energia, verifica-se que a redução do consumo específico pode ser obtida mediante a implementação de processos alternativos provenientes de uma evolução tecnológica de fabricação, ou da adoção de medidas que visem à racionalização do uso de insumos energéticos.

Quanto às alterações em processos de fabricação, observa-se que, embora a indústria de azulejos apresente semelhanças com a de pisos, as trajetórias do processo de evolução tecnológica têm se mostrado distintas.

A introdução do processo monoqueima na fabricação de azulejos, em substituição ao tradicional processo biqueima, não apresenta unanimidade quanto à sua eficiência na manutenção das características de qualidade do produto final, sendo ainda objeto de diferentes avaliações, pelos países tradicionalmente tidos como inovadores.

Todavia, de acordo com Poppi (1993, p. 30), os principais problemas associados à tecnologia biqueima são os seguintes:

- “ - grau de porosidade do corpo cerâmico, que pode ficar abaixo de um certo nível para não prejudicar a esmaltação;
- dificuldade em criar uma forte ligação entre o corpo da cerâmica e o esmalte, quando queimada em vários estágios”.

Estas são as principais razões pelas quais o processo de biqueima não é o mais adequado para fornecer um produto com certas características.

Enquanto na Espanha já se produz somente por monoqueima, na Itália mantém-se o processo biqueima, com fornos a rolos modernos.

Já no processo denominado monoqueima, a decoração e vidração são feitas sobre o material ainda cru, posteriormente submetido à queima em fornos onde se obtêm as características finais dos produtos.

Da mesma forma que o processo biqueima, o monoqueima também apresenta os seguintes problemas, segundo Poppi (1993):

- para a esmaltação de um corpo cerâmico não queimado, que apresenta baixa resistência mecânica e é solúvel em água, são necessários o aumento da espessura do produto e a limitação da aplicação de esmaltes impermeabilizantes;
- com a queima simultânea de biscoito e do esmalte ocorre a liberação de gás do corpo da cerâmica no pré-aquecimento e nos estágios da queima. Tornou-se necessário usar esmaltes especiais e matérias-primas para o biscoito que apresenta pouca emissão de gás;
- dificuldade de oxidação das impurezas e substâncias oxidáveis contidas na cerâmica, pela presença de laser no esmalte. Isto é, particularmente significativo na superfície em contato com o esmalte, havendo a necessidade de redução do número de matérias-primas utilizadas na cerâmica e de utilização da via líquida para moagem, garantindo homogeneidade da cerâmica e dispersão das impurezas.

Devido a estes problemas as empresas cerâmicas tiveram que:

- usar matérias-primas de maior qualidade para a produção da cerâmica, descartando a possibilidade de utilização de matérias-primas locais (Itália);
- formular componentes complexos;
- moer via líquida e passar o composto em spray-drier;

No Brasil, como reflexo da situação européia, observa-se que atualmente cerca de 97% da produção total de pisos já é em processo monoqueima, enquanto que para azulejos esta parcela é da ordem de 12% da produção total.

A alternativa ao processo monoqueima para azulejos, é a substituição dos tradicionais fornos do tipo túnel, por fornos a rolo que possuem tempos de processamento térmico significativamente menores, nas etapas de queima de biscoito e do vidrado.

Uma outra perspectiva de evolução tecnológica objetivando a redução de custos com energia e que se coloca também em nível de alteração de processo, é a substituição da via úmida pela via seca.

Embora isso possa parecer um retrocesso em termos históricos, o desenvolvimento de matérias-primas e a otimização do processo poderiam ser suficientes para a obtenção de homogeneidade e características de desempenho do produto final comparáveis aos obtidos quando a preparação é feita por via úmida.

A título de quantificação, o consumo específico médio em kcal/kg pode atingir valores na faixa de 60% a 70% dos valores obtidos por via úmida. No caso de pisos, a produção por via seca representa mais de 40% da produção atual, e 3% da produção de azulejos.

No que se refere ao uso racional e à substituição de insumos energéticos, pode-se dizer que, no caso do carvão mineral, utilizado em larga escala em região responsável por parcela significativa da produção nacional, observam-se evoluções bastante satisfatórias no rendimento ao longo do tempo em algumas unidades industriais. Estes resultados não são, entretanto, partilhados com as demais indústrias do setor, situadas na mesma região, pois observam-se ainda consumos significativos de carvão vegetal com os mesmos propósitos, e provavelmente a custos bastante desfavoráveis e com outros tipos de impactos ambientais.

Em regiões onde não existe disponibilidade de carvão mineral, avalia-se que possam ser consideradas outras soluções regionais, como a utilização de resíduos sólidos (bagaço de cana, serragem, etc), na geração de gases quentes para secadores e atomizadores, e a substituição do GLP por gás natural quando este estiver disponível.

O nível de ociosidade do setor tem sido caracterizado como um problema a partir de 1990, quando ocorreu um declínio na produção em função da queda dos níveis de consumo interno, embora as exportações tenham crescido no mesmo período.

Estima-se que o nível de ociosidade do setor situou-se em torno de 40% em 1991 e 30% em 1992. Em termos atuais, as produções médias mensais do ano de 1993 têm ultrapassado os valores do ano anterior, reduzindo-os em torno de 20% para azulejos e 10% para pisos.

Logicamente estas flutuações em nível de atividade do setor interferem nos consumos específicos de energia, além de alterar os ritmos de implantação das inovações tecnológicas.

Em nível de competitividade no mercado internacional, a principal limitação à expansão das vendas está no “design” dos produtos, identificando uma defasagem no desenvolvimento em relação ao dos europeus, embora com qualidade comparável e preços inferiores. O mercado latino-americano mostra-se bastante promissor, com níveis de exportação crescentes.

Com relação às vantagens comparativas, o setor apresenta um cenário bastante promissor, em função da grande disponibilidade de matérias-primas, do bom nível de qualidade atingido e do potencial de mercado interno alimentado pelo déficit habitacional existente. As perspectivas de ampliação das exportações, atingindo mercados internacionais, são promissoras graças ao preço. Neste sentido, as alterações na matriz energética do setor e a variação dos preços dos energéticos jogam papel preponderante, em função da participação do custo da energia na produção.

A energia no Brasil é gerada através da queima de lenha, carvão, óleo diesel, álcool, gasolina e também por meio de derivados de hidrocarbonetos, poluentes, como o gás liquefeito de petróleo, o GLP. Muito pouco se aproveita dos 116 bilhões de metros cúbicos

de gás natural que o país possui. Mais do que uma opção, a falta de gás tem o poder de fechar fábricas e afastar o Brasil da competitividade internacional, numa época em que o país se adequa às normas ISO. A energia é também responsável pela qualidade na indústria cerâmica. É através do poder calorífico, da pureza e da estabilidade da fonte energética que o produto consegue manter suas características, sem alterar a cor ou o acabamento.

A indústria cerâmica brasileira é a segunda maior do mundo em capacidade instalada e a terceira em produção.

Os dois maiores, Itália e Espanha, obtêm níveis de produção entre 95 a 98%, enquanto que o Brasil opera numa faixa de 55 a 65%. A maior parte da indústria cerâmica nacional utiliza o GLP, gás poluente e 50% mais caro do que o gás natural. Também são usados gás obtidos do carvão vegetal e do carvão mineral - com 40% de cinza - e óleos combustíveis caros e de má qualidade.

Para Edgard Más (apud Revista Mundo Cerâmico, 1992, p.10), diretor técnico da Anfacer (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento), os gasodutos brasileiros constituem uma necessidade para o país fugir à defasagem provocada pelo acelerado avanço da tecnologia. “O gás natural no Brasil está com 20 anos de atraso, por culpa da Petrobrás” (Tabela 7). É impossível ser competitivo utilizando carvão com 40% de cinzas ou GLP”. Argentina, Bolívia e Peru têm gás. Na Amazônia, foi encontrado gás em 25 de 27 furos realizados. Apesar disto, ele corresponde, atualmente, a 2% da energia consumida no país.

TABELA 7 - Matriz energética - Brasil x Mundo

	1979		1990	
	BRASIL	MUNDO	BRASIL	MUNDO
Petróleo	41,5	45,0	31,8	38,0
Carvão	3,7	28,0	5,3	27,0
Gás Natural	0,7	18,0	2,2	21,0
Energia Hidrelétrica	25,2	6,0	33,0	7,0
Energia Nuclear	---	2,0	---	7,0
Madeira	22,2	---	17,2	---
Alcool (cana)	6,0	---	9,5	---
Outras	0,7	1,0	1,0	---
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FONTE: Revista Mundo Cerâmico, 1993, p. 30.

Para o diretor técnico da ANFACER, “o gás natural tem um poder calorífico de 8.800 Kcal/Kg. É impossível ser competitivo utilizando carvão com 40% de cinzas ou GLP, que deixa resíduos e é muito caro”(apud Mundo Cerâmico, 1993, p.30).

O gás natural é uma mistura de hidrocarbonetos leves, principalmente metano. Também entram em sua composição etano, propano e outros gases, como nitrogênio e dióxido de carbono. O hidrocarboneto, à medida que aumenta suas estruturas moleculares, altera seu estado físico: é carvão (estado sólido), é petróleo (estado líquido) e é gás natural (estado gasoso). Este pode substituir derivados de petróleo em motores, fornos, caldeiras, geração de energia elétrica e aquecimento. Pode substituir combustíveis como GLP, gasolina, álcool etílico, óleo diesel, óleo combustível e gasóleo.

Também para Clóvis Scott (apud Mundo Cerâmico, 1995, p. 23) “a melhor alternativa apresentada hoje para os empresários é o uso do gás natural. Mais estável e

menos poluente, o gás natural poderia substituir com muito mais vantagem o uso de energia elétrica, do óleo combustível, etc.”.

Já para Antônio Carlos Alves Caldeira (apud Mundo Cerâmico, 1995, p. 23) “o gás natural têm a seu favor três aspectos. O primeiro é o ambiental. Por ser menos poluente, leva larga vantagem sobre o carvão e o óleo combustível. O segundo é o aspecto de qualidade do produto final. O gás é mais homogêneo, melhorando o desempenho do forno. E, finalmente, o aspecto de competitividade, já que se pode aliar redução de custos à melhoria de qualidade”.

Uma alternativa para a inexistência de gás natural e de fontes energéticas acessíveis tem sido a gaseificação. Em Criciúma, SC, cidade com grandes reservas de carvão mineral, esta é uma solução barata, se comparada ao alto custo do GLP e mesmo ao custo do gás natural.

Roberto Infesta Júnior (apud Mundo Cerâmico, 1992, p. 11), diretor da Carbogás, acredita que a gaseificação seja uma solução regional para o Estado. “Temos gaseificadores projetados para trabalhar com o carvão brasileiro (...) a maioria das cerâmicas utiliza GLP, enquanto o gás custa 25% a menos”. A Carbogás fez em 1985 uma planta de 35 milhões de kcal/h para a Cerâmica Eliane, hoje em funcionamento, e consegue produzir, segundo Infesta Júnior, “um gás isento de enxofre”.

Por esta razão, segundo o Secretário do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico do Estado de Santa Catarina, professor Neri dos Santos (apud Mundo Cerâmico, 1995, p. 26),

“temos a garantia da Petrobrás, através de um ofício enviado ao governo estadual, da construção do gasoduto (...) Enquanto o produto boliviano não chega, a Petrobrás garantiu aos dois Estados do Sul o fornecimento de 800 mil metros cúbicos por dia, sendo 600 para as indústrias catarinenses. A demanda reprimida nesse Estado está em

torno de dois milhões de metros cúbicos diários. O ramal sul será construído na mesma bitola do gasoduto Brasil-Bolívia, para poder entrar em operação assim que chegar a São Paulo. Enquanto isso não acontece, a Petrobrás vai usar as reservas da bacia de Santos, no litoral paranaense, com os poços de Tubarão, Estrela do Mar e Coral, para alimentar esse ramal. O custo da parte da Petrobrás deve ser aproximadamente de R\$ 365 milhões, enquanto a empresa SC Gás deverá gastar perto de R\$ 60 milhões para a distribuição dentro do Estado (...) As reservas permitem o bastecimento de 800 mil de metros cúbicos por até cinco anos. Como o gasoduto até Criciúma deve ficar pronto em meados de 1997, as indústrias da região teriam gás natural garantido nos próximos cinco anos (...). Tornar o gás natural viável para os ceramistas é explicado pelo peso que a energia tem na composição de custos do setor. Aproximadamente 30% do custo do setor cerâmico é combustível...”.

Para Nilton Paz (apud Mundo Cerâmico, 1995), diretor e presidente do Sindicato das Indústrias Cerâmicas de Criciúma, “a princípio o gás natural deverá substituir no GLP na alimentação dos fornos a rolo e nos secadores. Para os atomizadores ainda seria necessário o uso do carvão...”.

A indústria cerâmica Eldorado do Grupo Cecrisa SA recebeu no final de 1993 um gaseificador em leito fluidizado a carvão para substituir o GLP. O equipamento está consumindo de uma a duas toneladas por hora de carvão, gerando óxido de carbono e hidrogênio para a produção de gás, numa capacidade de 5.000 Kcal por hora. Com isso, a empresa conseguiu reduzir em até 50% o custo energético.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Apresenta-se, inicialmente, um breve histórico do município e do Grupo Cecrisa SA, para familiarizar o leitor com as suas principais transformações organizacionais (mudanças estratégicas), no período de 1980 a 1996.

Em seguida, o autor mostra as principais mudanças estratégicas implementadas pela organização. O processo de transformação organizacional é descrito em três momentos. No primeiro o trabalho descreve e caracteriza o processo de transformação do Grupo Cecrisa SA no período de 1980 a 1990, em que ocorreram a EXPANSÃO e PRODUÇÃO. Num segundo momento, delinea-se o período de dificuldade vivenciado pela organização, identificado pela CRISE, mais especificamente, no ano início de 1991; e por último, procura-se descrever as principais mudanças implementadas visando à RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e à MODERNIZAÇÃO da organização.

O autor relata, inicialmente, a produção do Grupo Cecrisa SA ocorrido no período de 1980 a 1990, bem como as Unidades Industriais adquiridas, construídas e desativadas, levando em conta os principais acontecimentos macroeconômicos da década. Observa, também, que a cadeia produtiva passou do processo de fabricação biqueima para o monoqueima e que o modelo de gestão praticado no período caracteriza-se muito mais por ações personalísticas do que burocráticas, identificadas na aplicação dos fundamentos teóricos discutidos por McGill, Slocum Júnior (1995) sobre os modelos de gestão burocrática, personalista, racional e de organização que aprende.

Na sequência, como fase intermediária, seguem os depoimentos dos dirigentes a respeito do período de CRISE, caracterizado pelos oito pedidos de concordatas em 1991.

Em terceiro lugar, são colocadas as principais mudanças estratégicas implementadas pelo Grupo Cecrisa SA, no período de RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO, e que resultaram no modelo de gestão, estrutura organizacional, mix dos produtos, desativação de unidades industriais, transparência das informações financeiras e recuperação do crédito, ao processo de informatização e da tecnologia de informação, estrutura comercial, desenvolvimento de novos produtos, meio ambiente, recursos humanos e na implementação de uma cadeia produtiva utilizada no processo de fabricação. De posse destas informações, o autor traça um paralelo do que ocorreu no período 1980/90 em relação ao período 1991/96, para mostrar as principais mudanças estratégicas da organização.

Para concluir este tópico, evidencia, a partir das mudanças estratégias implementadas no período em análise, que o Grupo Cecrisa SA passou de modelo personalista para o de solução de problemas e de organização de aprendizagem. Para justificar a transformação do Grupo Cecrisa SA, em uma organização que aprende, são citados exemplos de empresas que estão aprendendo com as mudanças. De posse destes exemplos, é feito um paralelo entre as mudanças vivenciadas pela organização, principalmente, as do período 1991/96. Exemplos de empresas, consideradas neste trabalho, que estão aprendendo com a mudanças, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), Band (1997), Hamel, Phahalad (1991), Peters (1988), e Jacob (1993) são as seguintes: Honda, Motorola, Nissan, Whirlpool, Arthur Andersen, Zoológico de San Diego, Design Automation Division (DAD) da Texas Instruments (TI), Novellus Systems Inc., Wal Mart e Royal Dutch/Shell.

Em quarto lugar, o processo de transformação organizacional em relação as abordagens de adaptação é analisado para se demonstrar que o processo de transformação organizacional de uma organização não pode ser explicado e entendido a partir de uma única abordagem. Fica evidente a presença de características de diferentes abordagens de adaptação organizacional levadas em conta neste estudo. Para finalizar este tópico, discute-se a necessidade de haver combinação entre as características das abordagens contextualista, biográfica e do ciclo de vida das organizações em relação às demais abordagens, principalmente, quando se prescrevem as vantagens da utilização dos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa sobre a quantitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional.

5.1 Aspectos históricos

Ao pisar em 1880 na terra rica em argila e carvão mineral, o imigrante italiano Giacomino Sônego, não imaginava que estava plantando a semente de uma das mais importantes cidades do sul catarinense. Giacomino ajudou a fundar Criciúma, descobriu várias minas de carvão e construiu seu império, com a presença de locomotivas que percorriam as distâncias deste país.

Segundo informações da Revista Mundo Cerâmico (1997), Criciúma é hoje um importante pólo da indústria cerâmica, responsável por 24% de toda a produção nacional de revestimentos cerâmicos, correspondente a cerca de 30 milhões de m² por mês. O carvão já não vive mais seu apogeu, mas ainda é uma fonte energética importante.

Com 10 indústrias que geram aproximadamente 5 mil empregos, formou-se uma cultura cerâmica na região. Coloríficos nacionais e estrangeiros também descobriram o

potencial local e, ao lado de fabricantes de equipamentos, reforçaram o time de fornecedores dessa indústria com sotaque sulista (Revista Mundo Cerâmico, 1997).

A espanhola Fritta SL, segundo a Revista Mundo Cerâmico (1997), é um exemplo. Em Criciúma desde maio de 1995, este colorificio aposta no mercado brasileiro e já é fornecedor da maior parte das indústrias próximas. A empresa traz frittas da Espanha e as misturas com matérias-primas locais, preparando compostos. “Estamos estudando a possibilidade de trazer a produção para cá em 97”, afirma Moliner (apud Revista Mundo Cerâmico, 1977, p. 22), diretor de relações internacionais da Fritta.

De acordo com Moliner, “o brasileiro prefere os rústicos e brilhantes marmorizados, em tons mais básicos. Acabamos misturando as tendências de fora com detalhes mais regionais, o que resultou um produto com bastante aceitação” (p.22). Na sua opinião, o Brasil tem uma importante potência cerâmica, quer pela sua dimensão territorial, quer pela qualidade de seus produtos.

Criciúma tem uma localização privilegiada, no coração do Mercosul, que segundo Moliner, representa um mercado muito promissor, considerando a liderança do Brasil no ranking econômico.

5.2 Histórico da organização pesquisada

A história do Grupo Cecrisa SA inicia-se em 19 de abril de 1911. Nesta data, nasce Diomício Freitas na cidade de Orleans, em Santa Catarina.

Sua vida profissional começou cedo, aos 13 anos de idade, quando ingressou na Estradas de Ferro Dona Teresa Cristina, em Criciúma, ocupando o cargo de telegrafista, onde permaneceu por 17 anos e do qual se desligou na condição de Agente de Estação de Primeira Classe.

Nesta época, década de 40, a extração de carvão mineral na região de Criciúma sinalizava uma força econômica expressiva e foi este o caminho escolhido por Diomício Freitas. Começando como gerente de empresas do setor carbonífero, em 1943 já adquiria, em sociedade, sua primeira empresa - a Carbonífera Caeté Ltda.

Assim, as origens do Grupo Industrial Cerâmico Cecrisa remontam a 1943, quando as famílias Freitas e Guglielmi se associaram para extração de carvão mineral na bacia carbonífera de Criciúma, em Santa Catarina.

Com o crescimento das atividades, em 1968, as famílias resolveram dividir seus negócios. A partir deste momento, a família Freitas, liderada por Diomício Freitas, ampliou seus investimentos em outras áreas, entre as quais a cerâmica.

Em 1980, Diomício Freitas distribuiu entre seus herdeiros os negócios da família, cabendo a seus filhos Manoel Dilor de Freitas e Maria Dilza de Freitas Arns, e ao seu genro Adolfo Arns, entre outros, o Grupo Industrial Cerâmico.

Cecrisa - Cerâmica Criciúma SA - foi o nome que levou a primeira indústria do Grupo Industrial Cerâmico, implantado em Criciúma, Santa Catarina, pelo empresário Manoel Dilor de Freitas. Iniciou suas atividades produtivas em abril de 1971, numa área construída de 26 mil m², produzindo 120 mil m²/mês de azulejos com 350 empregados.

Idealizada, na época, como alternativa de desenvolvimento empresarial, em pouco tempo seus pisos e azulejos conquistaram os mercados nacional e internacional pelo seu padrão de qualidade. A partir de 1973, o Grupo optou pela sua expansão, com a aquisição e implantação de novas fábricas.

Assim, em 1974 foi adquirida a INCOCESA (Tubarão/ SC); em 1978, construída a CEMINA (Anápolis/GO), em 1985, comprada a CESACA (Criciúma/SC), em 1986, construída a Eldorado (Criciúma/SC), em 1987, adquiridas a CEMISA (Santa Luzia/MG) e a KLACE (Rio de Janeiro/RJ) e em 1988, construída a PORTINARI (Criciúma/SC). Além

destas, o Grupo Cerâmico construiu a Frita Sul (Criciúma/SC), especializada na fabricação de fritas, que é uma matéria-prima utilizada na preparação do esmalte para azulejos. Atualmente, funciona com uma área total construída de 417 mil m². Em 15 de junho de 1995, foram desativadas as fábricas KLACE/RJ e CESACA/SC.

O Grupo Cecrisa SA, em 1996, apresenta a seguinte caracterização:

Nº de unidades fabris: seis
Nº de colaboradores: 1910
Produtos em linha: 900
Produção: 32,3 milhões de m²
Vendas: 32 milhões de m²
Faturamento: R\$ 196.779 milhões (faturamento bruto contábil)
Exportação: US\$ 32 milhões
Previsão de produção em 97: 36 a 38 milhões de m²
Previsão de vendas em 97: 37 a 40 milhões de m²
Previsão de faturamento em 97: R\$210 a R\$ 220 milhões
Previsão de exportação em 97: US\$ 43 milhões

FONTE: CECRISA SA (apud Mundo Cerâmico, v.6, n.34, abr., 1997).

NOTA: a palavra funcionários foi substituída por colaboradores.

Na seqüência, observa-se algumas das Unidades Industriais do Grupo Cecrisa SA., mais, especificamente, as Unidades 2, 3, 5, 6 e 8. Convém mencionar que a Unidade Industrial 1 - Cecrisa SA foi desativada, mantendo-se no local apenas a Administração Central do Grupo como um todo.

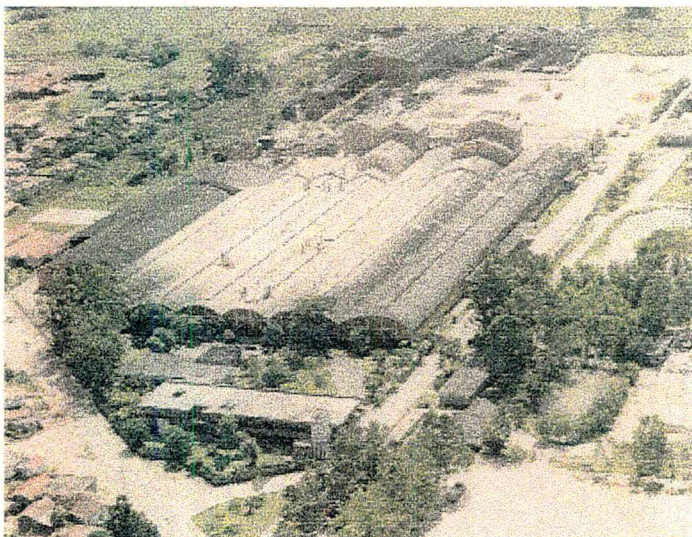


FIGURA 9 - Unidade Industrial 2 - Incocesa - Tubarão/SC
FONTE: Relatório do Grupo Cocrisa SA, 1997



FIGURA 10 - Unidade Industrial 3 - Cemina - Anitápolis/GO
FONTE: Relatório do Grupo Cocrisa SA, 1997

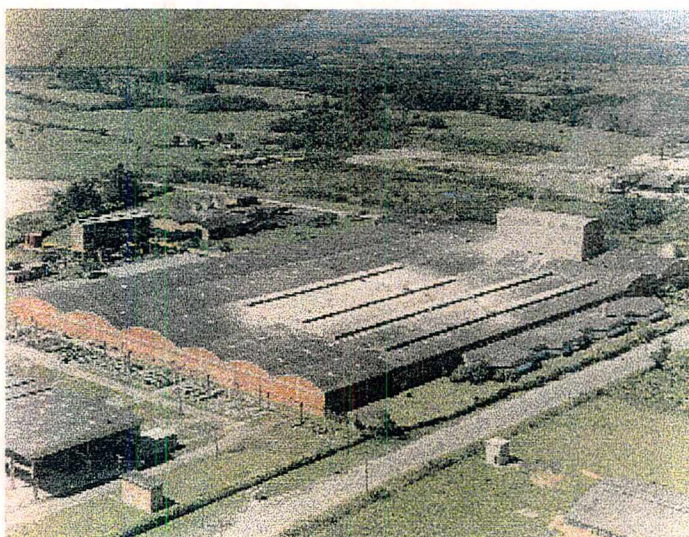


FIGURA 11 - Unidade Industrial 5 - Eldorado - Criciúma/SC
FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997

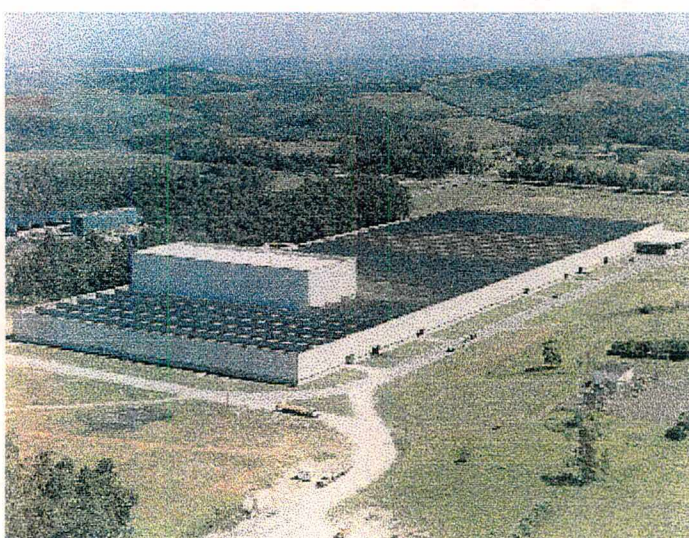


FIGURA 12 - Unidade Industrial 6 - Portinari - Criciúma/SC
FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997



FIGURA 13 - Unidade Industrial 8 - Cemisa - Santa Luzia/MG
FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997

É importante lembrar que a atividade principal do Grupo Cecrisa é a indústria Cerâmica, que também atua nos ramos imobiliário, de mineração, reflorestamento, agropecuário e comunicações. Neste setor, com uma rede de dez emissoras de rádios AM e FM em todo o litoral catarinense.

Manoel Dilor Freitas é o fundador e atual Presidente do Conselho de Administração do Grupo Cecrisa SA. Seu filho, João Paulo Freitas, ao lado de Álvaro de Freitas Arns, filho de sua irmã Dilza, ocupam cargos de Vice-Presidentes do Conselho de Administração da Cecrisa, também integrado pela sua filha Adriana Freitas.

5.3 O processo de transformação do Grupo Cecrisa no período 1980 a 1996

O Grupo Cecrisa SA passou por várias transformações, levando-se em conta o período 1980 a 1996. Entre 1980 a 1989, a organização preocupou-se basicamente com a implementação de estratégias voltadas para a expansão e produção. Estas estratégias,

QUADRO 14 - Expansão do Grupo Cecrisa SA - 1971 a 1988

ANO	UNIDADE INDUSTRIAL
1971	Início da produção Cecrisa (desativada em outubro de 1991)
1974	Aquisição da Incocesa - Tubarão - SC
1978	Construção da Cemina - Anápolis - GO
1985	Aquisição da Cesaca - Criciúma - SC (desativada em junho de 1995)
1986	Construção da Eldorado - Criciúma - SC
1987	Aquisição da Klace - Rio de Janeiro - RJ (desativada em junho de 1995)
1987	Aquisição da Cemisa - Santa Luzia - MG
1988	Construção da Portinari - Criciúma - SC

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997

A produção do Grupo Cecrisa relativa ao período 1986 a 1996 pode ser observada no Quadro 15.

QUADRO 15 - Produção de pisos e azulejos do Grupo Cecrisa SA

ANO	M ² x 1000
1980	---
1981	---
1982	---
1983	---
1984	---
1985	---
1986	12.229 (3,00%)
1987	34.169 (8.60%)
1988	50.223 (12,60%)
1989	50.701 (12,70%)
1990	35.948 (9,00%)
1991	26.428 (6,00%)
1992	33.158 (8,30%)
1993	43.170 (10,80%)
1994	46.909 (11,80%)
1995	31.826 (8,00%)
1996	32.376 (8,10%)
TOTAL	397.137 (100,00)

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1977
 NOTA: A organização não possui registrada a produção anterior a 1986. A produção de 1986 refere-se ao período de agosto à dezembro.

Para facilitar a compreensão das decisões tomadas pelos dirigentes em relação à expansão como alternativa de incremento da produção do Grupo Cecrisa SA, o autor cita os principais acontecimentos macroeconômicos que marcaram os anos 60 até 80. Isto porque, segundo depoimentos coletados, os dirigentes foram influenciados, principalmente, pela política expansionista do Ministro Delfin Netto. Além do mais, os mesmos não se

preocuparam, a priori, com os eventos externos, no sentido de verificar se os mesmos representavam oportunidades ou ameaças para a organização.

Os comentários a seguir, ajudam o leitor a compreender por que a Cecrisa cresceu através da expansão e, principalmente, por que a mesma entrou em período de crise nos anos 90. Assim, com o intuito de favorecer a compreensão do cenário brasileiro, bem como as suas repercussões para as organizações, vale esclarecer os principais fatos que aconteceram na década de 60 até 90.

A partir da segunda metade da década de 60, com a criação do Sistema Financeiro de Habitação, toda a indústria nacional de material componentes para a construção civil vivenciou um estágio de crescimento em função do boom imobiliário. Mesmo assim, a década seguinte apresentou-se como o melhor período para a fabricação de revestimentos cerâmicos que atingiu uma demanda continuada, fazendo com que a indústria ampliasse significativamente a sua produção, refletida no surgimento de novas empresas.

O milagre dos anos 70 decorreram das estratégias de política industrial do Governo Geisel, garantindo a substituição de importações nos setores de bens de capital, insumos básicos para a indústria e o aumento da produção e da prospecção de petróleo. Os principais instrumentos de tais políticas, segundo o Decreto Lei 1.452/76, foram o crédito do IPI sobre a compra de equipamentos, a depreciação acelerada para equipamentos nacionais, as isenções do imposto de importação, o crédito subsidiado e formas mais ou menos explícitas como garantia de uma política de preços compatível com as prioridades da política industrial.

A principal constatação na experiência brasileira da década de 70, comparada às práticas dos anos anteriores e as de outros países, foi a opção pela política de substituição de importações feita sem que houvesse descontinuidade no incentivo às exportações. Estas passam de 7,5% do PIB em 1974 para 8,4% do PIB em 1980, enquanto as importações

caíam de 11,9% do PIB para 9,5% no mesmo período, apesar da crise do petróleo. A chave do sucesso da política industrial brasileira na década de 70 parece residir assim nesta combinação de estímulos, pouco usual se comparada com outras experiências do Terceiro Mundo (Carneiro, 1987).

A manutenção desta variedade de estímulos fiscais, creditícios e cambiais, entretanto, teve como custos mais visíveis a progressiva deterioração da posição financeira do Estado, caracterizada pela queda da carga tributária líquida e pela elevação do endividamento do setor público. Tal deterioração, que resultou na fadiga progressiva dos instrumentos de ação do governo sobre a economia brasileira, está na base do agravamento dos conflitos distributivos e da aceleração inflacionária dos anos 80.

Todavia, o grande salto industrial vivenciado nos anos 60 e 70 sofreu um choque térmico na primeira década de 1980 provocado pela violenta queda de consumo. Os principais motivos, segundo entrevistas realizadas, decorreram da extinção do Banco Nacional de Habitação - o que provocou uma forte retração nas atividades ligadas à construção civil - e dos altos índices de inflação - que inibiram o consumo da população até então disposta a realização de pequenas obras ou reformas.

Ainda, segundo Abreu et al (1992), o período 1980-1984 foi marcado pelo ajuste externo e pelo desequilíbrio interno. A duplicação dos preços de petróleo e a elevação das taxas de juros internacionais no início dos anos 80 tornaram mais custoso e prolongado o processo de ajuste da oferta doméstica iniciado na segunda metade da década anterior. Para os autores, em meados de 1980 foram sentidos os primeiros sinais de escassez de financiamento externo. A dificuldade de renovação de empréstimos mostrou que já não havia disposição dos credores internacionais para financiar um ajuste sem pesados custos internos em curto prazo. Na medida em que a comunidade financeira perdia confiança nos benefícios para as contas externas resultantes das políticas expansionistas adotadas a partir

de 1979 pelo Ministro Antônio Delfin Netto, ficou mais difícil obter recursos externos novos para cobrir o desequilíbrio do balanço de pagamentos. No final de 1980, em consequência de um déficit em conta corrente de US\$ 12,8 bilhões e da escassez de financiamento externo, as reservas cambiais brasileiras haviam caído cerca de US\$ 3 bilhões. Do final de 1980 a meados de 1984, as linhas gerais de política macroeconômica passaram a ser ditadas pela disponibilidade de financiamento externo.

O espaço de manobra no plano econômico, gerado pela disponibilidade de financiamento externo em 1979 e 1980, foi parcialmente, segundo Abreu et al (1992) desperdiçado pelas políticas de 1980.

Assim, a política macroeconômica que prevaleceu em 1981 e 1982 foi basicamente direcionada para a redução das necessidades de divisas estrangeiras através do controle da absorção interna. A lógica dessa política foi fazer com que a queda da demanda interna tornasse as atividades exportadoras mais atraentes, mesmo com a redução das importações.

No entanto, não foi possível contar com substanciais desvalorizações reais da taxa de câmbio para favorecer as atividades exportadoras devido a tentativa frustrada de desvalorização de dezembro de 1979, e também porque se acreditava que as exportações estavam limitadas não pela capacidade, mas pela recessão mundial.

A política seguida baseava-se na contenção salarial, no controle de gastos do governo e no aumento da arrecadação, na elevação das taxas de juros internas e na contração da liquidez real, sem abrir mão do tratamento especial dado às atividades de exportação, energia, agricultura e às pequenas empresas. Esta política resultou na queda mais acentuada do salário real para as faixas de renda mais alta.

A partir dos aspectos mencionados, pode-se dizer que a economia brasileira passou por uma recessão profunda, culminando com a queda de 10% no produto industrial em 1981, liderada pelas restrições de 26,3% e 19% nos segmentos de bens de consumo

duráveis e de bens de capital respectivamente. Foi também observado um declínio do PIB real pela primeira vez no pós-guerra.

Bonomo (1986) interpreta a recessão de 1981 como uma reversão natural do movimento de antecipação de consumo de bens duráveis em 1980, induzido pela pré-fixação da correção monetária pelo tabelamento de juros vigentes naquele ano.

Para Abreu et al (1992), em 1982, o Brasil exportou US\$ 3 bilhões a menos do que no ano anterior. A recessão mundial, acentuada pelo comportamento defensivo dos dirigentes das economias centrais e pelo declínio da capacidade de importar alguns dos novos consumidores de manufaturas brasileiras, frustrou a tentativa de produzir um significativo superávit comercial no segundo ano da nova política econômica. O prosseguimento da substituição de bens intermediários (tanto petróleo como não-petróleo) e o declínio da demanda de bens de capital, induzida pela recessão, permitiram uma queda nos gastos com importações de mais de US\$ 2,6 bilhões e, conseqüentemente, uma perda inferior a US\$ 500 milhões no superávit da balança comercial. Contudo, o aumento de US\$ 2,2 bilhões no pagamento de juros tornou o déficit em conta corrente virtualmente independente da absorção doméstica. Novas restrições ao crescimento econômico, tornaram-se inevitáveis, principalmente depois do anúncio da moratória mexicana em agosto de 1982. Isto porque, com a crise mexicana, os bancos brasileiros tiveram dificuldades para o refinanciamento de suas operações no exterior.

A economia brasileira ficou praticamente estagnada em 1982, com um crescimento real do PIB de apenas 1,1%. O produto industrial em 1983, segundo pesquisa mensal do IBGE, caiu 5,2% em relação ao do ano anterior, configurando o cenário da maior recessão experimentada pelo setor industrial brasileiro de que se tem registro.

Em relação aos diversos gêneros das indústrias, a recessão de 1983 atingiu fortemente a maioria dos setores dinâmicos, tais como minerais não-metálicos, mecânica,

material elétrico e de comunicações, material de transporte, metalurgia e química, embora os setores menos dinâmicos, tais como têxtil, produtos alimentares, vestuário e bebidas, também tenham sido agravados pela queda do salário real e do nível de emprego.

Segundo o IBGE, o PIB caiu em termos reais 2,8% em 1983. Com base também nestas estimativas, a renda per capita a preços constantes acumulou uma perda de 11% entre o pico de 1980 e a depressão de 1983.

Em 1984, segundo Abreu et al (1992), pela primeira vez desde 1979, a restrição externa da economia brasileira mostrou sinais de relaxamento. O vigor da recuperação norte-americana nos primeiros dois trimestres de 1984 foi de importância fundamental para o relaxamento da restrição externa e, conseqüentemente, para o desempenho da economia brasileira em 1984. Somente no primeiro semestre, as exportações de aço aumentaram 40%, em decorrência do surto de importações que levou os Estados Unidos a aumentarem suas importações da América Latina nos primeiros cinco meses de 1984, em comparação com o mesmo período do ano anterior, a uma taxa superior a 50%. As exportações de manufaturados responderam ao aquecimento do comércio mundial, liderado pela recuperação norte-americana, estimulando a demanda do setor industrial e, via efeito multiplicador interindustrial, no resto da economia.

A produção industrial em 1984, segundo estatísticas do IBGE, cresceu 7% em relação ao ano anterior, com a indústria de transformação apresentando expansão de 6,1% e a extrativa mineral 27,3%. O desempenho da extração mineral foi decorrente da contínua expansão da produção de petróleo. Em 1984 a produção doméstica média ficou em torno da ordem de 160% em relação aos níveis estáveis de extração registrados no período 1974-80.

No que tange à indústria de transformação, o impulso inicial à recuperação de 1984 teve origem na expansão das vendas ao mercado externo e de insumos ao setor agrícola.

Por estas razões, a recuperação foi liderada pelas indústrias mecânica, metalurgia e química, que apresentaram crescimento respectivamente de 18,6%, 13,8% e 9,6% em 1984. O consumo foi também impulsionado pela exacerbação das expectativas inflacionárias em função da própria demanda de recomposição das perdas salariais, do **boom** nos mercados financeiros, da política monetária frouxa e do aumento da frequência dos reajustes das tarifas públicas. A antecipação de consumo ajudou, portanto, a disseminar a recuperação aos outros setores da indústria manufatureira.

Impulsionado pela retomada da atividade industrial, o PIB brasileiro cresceu em termos reais 5,7% em 1984, interrompendo o processo de encolhimento da renda per capita que se observou na recessão de 1981 (Modiano, 1985).

Verificou-se também em 1984 uma saudável convergência das taxas anuais registradas pelos índices alternativos, após o desalinhamento constatado com o choque inflacionário em 1983. O INPC do IBGE, que indexava semestralmente os salários, variou 203,3%, em contraste com 179,1% em 1983.

A recuperação iniciada em 1984 levou a uma mudança radical nas perspectivas a respeito das restrições sob as quais a economia brasileira poderia operar nos anos seguintes. O país parecia, segundo Abreu et al (1992), Modiano (1985) ser capaz de crescer apesar da crise da dívida. Em fins de 1984, quando o México era apontado por muitos como exemplo de ajustamento e comportamento, o Brasil apresentava um crescimento significativo do PIB e um superávit recorde na balança comercial.

Em síntese, pode-se dizer que os planos adotados no período de 1981-1984 promoveram o ajustamento externo da economia mas não conseguiram evitar a escalada da inflação. A inflação brasileira parecia ter prioridades específicas e uma dinâmica própria, resistindo às pressões deflacionárias da recessão e do desemprego. A predominância da inércia inflacionaria sobre as condições de demanda e oferta agregadas, definidas por

Rezende, Lopes (1980) e Fritsch, Modiano (1988) entre outros, dava prioridade à desindexação da economia no combate à inflação. A ruptura dos mecanismos de indexação poderia produzir uma queda da inflação mais rápida e mais acentuada do que a contração da demanda agregada, com custos menores em termos de recessão e desemprego.

Apesar da ênfase da política econômica no combate à inflação, a taxa anual de inflação quadruplicou entre o início de 1985 e o final do ano de 1988. Após a queda proporcional pelo último programa de estabilização, já se previa para o segundo semestre de 1989 o retorno a uma taxa de inflação de 20% ao mês, ou cerca de 1000% ao ano.

Os Planos Cruzado, Bresser e Verão, segundo Abreu et al (1992), não produziram mais do que um represamento temporário da inflação, uma vez que não foram solucionados quaisquer dos conflitos distributivos de renda ou atacados os desequilíbrios estruturais da economia.

Os efeitos permanentes de uma sucessão de choques de estabilização têm-se mostrado, porém, talvez tão perverso quanto os efeitos da inflação que pretendiam eliminar. Em primeiro lugar, porque os sucessivos congelamentos perdem eficácia como instrumentos de combate à inflação: tendem a tornar-se menos abrangentes no escopo e mais curtos no tempo. Em segundo lugar, porque com a ameaça ou a consolidação de uma nova escalada inflacionaria, os agentes econômicos procuram defender suas participações na renda, incrementando suas remunerações e praticando reajustes mais freqüentes, o que impulsiona a inflação e torna o choque inevitável. E, em terceiro lugar, porque as bruscas variações das taxas de inflação nos ciclos “congelamento/flexibilização” provocam redistribuições da renda que, com o aumento da incerteza, acabam tendo reflexos negativos sobre as decisões de investimento, afetando o lado real da economia (Abreu et al, 1992).

Todavia, a análise dos índices trimestrais do PIB real mostra que a estagnação da produção se iniciou no final de 1986, após dois anos consecutivos de crescimento superior a 8% ao ano.

A desaceleração do crescimento na década de 80 foi comandada pela indústria, cujo produto real cresceu apenas 1,8% ao ano entre 1980 e 1988. De acordo com Werneck (1988), o custo da desaceleração do crescimento nos anos 80 seria um produto por habitante no ano do 2000 cerca de 30% inferior àquele que seria alcançado com a manutenção do crescimento do produto à taxa de 7% ao ano a partir de 1981.

A taxa de investimento a preços constantes encontra-se em meados de 1989 nos mesmos níveis atingidos no fundo da recessão do início dos anos 80, ou seja, 15 a 16% do PIB. Apenas em 1986, com o advento do Plano Cruzado, foi registrada uma recuperação da taxa de investimento da economia brasileira para cerca de 18% do PIB. Porém, segundo Abreu et al (1992), no início de 1988 a proporção do investimento no produto já havia retornado a nível similar ao período Pré-Plano Cruzado.

Ainda, a estagnação prolongada, a falta de sucesso no combate à inflação, as incertezas quanto às renegociações externas, o agravamento do desequilíbrio fiscal, as indefinições da política industrial e as ameaças ao capital estrangeiro não criaram, segundo Abreu et al (1992), um clima propício à retomada do investimento na segunda metade da década de 80. A manutenção de uma taxa de investimento da ordem de 18% do PIB limitou o crescimento da economia brasileira a médio e longo prazos à taxa de 4% ao ano, segundo Fritsch, Modiano (1988). A retomada de um crescimento auto-sustentado do produto da ordem de 6% ao ano requeria um aumento da taxa de investimento para cerca de 23% do PIB, próximo da média da década de 70.

De acordo com Abreu et al (1992), um dos principais empecilhos para a retomada de uma taxa de investimento de 23% do PIB deve-se à insuficiência de poupança para seu

financiamento. A poupança externa, que representou cerca de 4% do PIB em média na década de 70, virtualmente desapareceu a partir de 1984, em decorrência do equilíbrio da conta corrente da balança de pagamentos em resposta à suspensão dos empréstimos externos voluntários em 1982. A poupança nacional também caiu devido à redução da poupança pública que, após representar 4,5% do PIB na média da década de setenta, tornou-se negativa a partir de 1983 (Werneck, 1986). A carga tributária líquida do governo caiu de 15% do PIB na média da década de 70, para 10% do PIB na primeira metade da década de 80 e para menos de 10% do PIB a partir de 1985.

A baixa taxa média de crescimento da economia brasileira no período 1985-89 contribuiu para sedimentar a geração dos elevados superávites comerciais, que se iniciou com o ajuste recessivo de 1983. Beneficiado ainda por termos de troca mais favoráveis e por um crescimento mais acentuado do comércio mundial, o superávit da balança comercial passou de US\$ 12 a 13 bilhões em 1984-85 para a faixa de US\$ 19 bilhões em 1988.

Pelas informações até estão apresentadas, observa-se que no final de 1989 a economia brasileira estava metida em um *imbroglio* financeiro, ou seja, o endividamento original vinculado efetivamente a projetos de investimento públicos ou privados representava uma parcela pequena do total da dívida externa ou interna do País. Montou-se, segundo Faro (1990) um enorme *carrocel financeiro* centrado no Estado e nos títulos públicos. A contrapartida do enfraquecimento e da deterioração financeira do Estado foi o benefício financeiro real dos detentores de ativos.

Ainda para Faro (1990, p. 296):

“o problema, portanto, não esteve na proporção do corte entre moeda e poupança, mas sim no seu caráter geral e não-discriminatório entre pessoas físicas e jurídicas, entre pequenos poupadores e grandes poupadores, entre pequenas, médias e grandes empresas, entre setores de atividade etc. É claro que numa arbitragem do tamanho da que foi

feita é impossível evitar injustiças, como também é impossível não pretender desorganizar minimamente a atividade econômica prevalente. Creio, porém, que alguma diferenciação, ainda que grosseira, poderia ter evitado alguns problemas sérios, como o da atual completa ausência de mecanismos de poupança com alguma credibilidade ou ainda algumas consequências mais dramáticas de desarticulação e *quebradeira*, especialmente no segmento de pequenas e médias empresas. É preciso reconhecer, porém, as dificuldades de ter à disposição as informações necessárias para realizar essas discriminações com uma dose razoável de certeza antes de assumir efetivamente o governo”.

O Plano econômico-financeiro denominado de Brasil Novo, integrou diversas medidas provisórias, já convertidas em lei. A principal, sem dúvida, foi a 168, convertida em Lei nº 8.024, de 12.04.90, que instituiu um novo sistema monetário, tendo por centro uma nova moeda, o Cruzeiro, e por novidade regras especiais de conversão, no tempo da antiga moeda, o Cruzado Novo, de modo a reduzir, bruscamente, a excessiva liquidez monetária, uma das principais causas da inflação (Faro, 1990).

Também importante foi a Medida Provisória 154, já convertida na Lei nº 8.030, de 12.04.90, que estabeleceu transitória sistemática de reajuste dos preços das mercadorias e dos serviços e salários em geral, bem assim de aluguéis e mensalidades escolares.

Compõem, outrossim o Plano econômico-financeiro as medidas provisórias 158 (Lei nº 8.032, de 12.04.90), que revogou a maior parte das isenções e reduções do Imposto de Importação; 169 (Lei nº 8.033, de 12.04.90), que instituiu, transitoriamente hipóteses de incidência do imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro ou relativos a títulos e valores imobiliários; 161 (Lei nº 8.034, de 12.04.90), que, no pertinente ao Imposto de Renda, suspendeu numerosos benefícios fiscais, inclusive a opção pela aplicação de parcela do imposto devido, no FINOR, no FINAM e no Fundo de Recuperação Econômico de Espírito Santo, bem assim estabeleceu a alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços; 162 (Lei nº 8.014, de 06.04.90), que criou a

incidência do imposto de renda à alíquota de 25%, para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, de futuros e outras; 165 (Lei nº 8.021, de 12.04.90), que extinguiu o chamado anonimato fiscal, e 167 (Lei nº 8.024, de 12.04.90), que reformulou o imposto de renda nas atividades rurais (apud Faro, 1990).

Em 1990, porém, as mudanças realizadas na economia provocaram uma queda de aproximadamente 24% na produção em relação ao ano anterior e, outra queda em 1991, de cerca de 10,6% em relação a 1990.

5.3.1.1 Cadeia produtiva: do processo biqueima para o monoqueima

A Cecrisa iniciou suas atividades com a produção de azulejos biqueima. Incorporou a produção de pisos monoqueima em 1978 e a técnica monoporosa em 1988.

No processo biqueima de produção de azulejos, o material é submetido à queima em temperaturas de 1150°C, para se obter o “biscoito” queimado, pronto para a aplicação de decoração e vidrado. Em seguida à vidração, o material é submetido a uma nova queima para a fixação do vidrado sobre a superfície.

Já no processo denominado monoqueima, a decoração e vidração são feitas sobre o material ainda cru, sendo posteriormente submetido à queima em fornos onde se obtêm as características finais dos produtos.

No Brasil, como reflexo da situação européia, observa-se que atualmente cerca de 97% da produção total de pisos já se processa pelo sistema de monoqueima, enquanto que para azulejos esta parcela é da ordem de 12% da produção total.

Quando se leva em conta as Unidades Industriais que pertencem ao Grupo Cecrisa, constata-se que apenas na Unidade 2 - INCONCESA de Tubarão SC, o processo de fabricação ainda é bastante tradicional, prevalecendo o processo de biqueima.

As estratégias implementadas em 1980 até 1989 não escondem a preocupação demasiada dos dirigentes com a expansão e com o aumento da produção, quer através de novas aquisições como na construção de novas unidades industriais e quer pela modernização do processo produtivo.

Ainda neste período a organização deu a ênfase ao incremento da produção através da expansão. Segundo depoimentos coletados junto aos dirigentes da organização, “nesse período o Grupo Cecrisa SA determinava o que deveria ser produzido por conta própria, sem levar em conta as necessidades do mercado (...); a produção era imposta para o mercado sem a mínima preocupação com o desenvolvimento de estudos das tendências de mercado”. De acordo com o Quadro 14, a produção do Grupo Cecrisa SA em 1987 passou de 8,60% para 12,70%, principalmente pela expansão alcançada em tão curto espaço de tempo (Quadro 15).

Esta preocupação com a produção e com a expansão, pelo que foi constatado junto aos entrevistados decorre, de um lado, das medidas que caracterizaram o final da década de 1970, como por exemplo: a) criação do Sistema Financeiro de Habitação; b) política industrial baseada na substituição de importações; c) crédito do IPI sobre compra de equipamentos; d) isenções de impostos de importação; e) crédito subsidiado; f) garantia de uma política de preços compatível com as prioridades da política industrial, etc., e, de outro, do modelo de gestão do Grupo Cecrisa SA praticado no referido período, como se pode observar na seqüência do trabalho.

Por fim, verifica-se que na segunda metade da década, diante da iminência do processo de abertura comercial às importações (sinalizada pela revisão tarifária de 1987), as estratégias de modernização se reorientaram para a sobrevivência no mercado interno. As organizações passaram a privilegiar o aumento da produtividade e adotaram novas técnicas organizacionais, como forma de incrementar a qualidade.

5.3.1.2 Modelo de gestão do Grupo Cecrisa SA no período 1980 a 1990

O modelo de gestão praticado pelo Grupo Cecrisa SA no período 1980 a 1990 centrou-se nos valores dos fundadores, ou seja, apenas os membros da família é que tinham conhecimento do que se passava no âmbito das unidades industriais.

De acordo com os depoimentos coletados “in loco”, o autor relata que:

“- a estrutura era altamente familiar, onde apenas dois diretores é que detinham o poder absoluto das áreas comercial, financeira e industrial;

■ todas as decisões eram tomadas pelo dono da empresa e pelos dois diretores;

■ a informalidade prevalecia e quase nada era divulgado, ou seja, nenhum número da empresa acerca do custo, rentabilidade etc era repassado para os empregados. A planilha de custo tinha que ser feita de forma manual;

■ a estrutura organizacional era altamente verticalizada;

■ os empregados eram vistos como meros executores;

■ a comunicação era altamente precária entre os membros da organização;

■ capacitação técnica dos empregados deficiente;

■ ênfase na produção e sem preocupação de satisfazer o cliente;

■ pouca utilização da tecnologia da informação;

■ seleção de pessoal sem critérios uniformes;

perspectiva de carreira não definida”.

Pelo que se pôde observar, o modelo de gestão do período 1980 a 1989 retrata os fundamentos que deram suporte à cultura personalista, já que a mesma utilizou um conjunto de valores principais para guiar suas estratégias e ações. Isso pode ser descrito como o “mito vigente” dos fundadores. A função desse mito vigente, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), é dar significado a uma experiência, mais precisamente fazer com que a empresa gire em torno de sua própria experiência com o intuito de não aumentá-la e muito menos promover a aprendizagem.

Conforme depoimentos coletados, “os gerentes não podiam comunicar-se entre si (...); tinham que ficar isolados em seus gabinetes (...); a comunicação horizontal inexistia (...); o gerente tinha de cumprir o que era determinado pelos fundadores e pelos dois diretores”.

Além do mais, os empregados, segundo depoimentos coletados “só precisavam executar (...); atuavam como meros executores de programas pré-determinados pelos níveis superiores (...); eram altamente especialistas já que não deveriam ter a visão do todo interconectado...”

A organização, em vez de responder com novas regras e regulamentos, preferiu reenfatar seus próprios valores essenciais, promovendo mudanças através da ampla compreensão da cultura da organização vigente.

A cultura corporativa significou para as organizações e mais, especificamente, para o Grupo Cocrisa SA, na década de 80, o que “a melhor maneira de se fazer” representou nos cem anos anteriores para as organizações de modo geral. O que se quer dizer é que qualquer empresa de cultura forte acaba ficando limitada na sua capacidade de aprendizagem pela própria natureza da sua cultura.

Desta forma, o modelo de gestão praticado pelo Grupo Cecrisa SA reflete muito mais os valores de uma organização personalística do que burocrática, já que a cultura predominante dos heróis (donos) é que tinha que ser seguida. Demonstra, assim, que as dimensões burocráticas do tipo divisão do trabalho, especialização e hierarquização foram sufocadas pelos valores dos fundadores.

Para reforçar os argumentos até então arrolados, vale lembrar as características dos modelos de gestão discutidos por McGill, Slocum Júnior (1995), com o intuito de destacar os pontos que identificaram com maior intensidade o modelo de gestão praticado pela organização em estudo no período 1980 a 1996 (Quadro 16).

Assim, uma maior atenção à cultura possibilitou a previsibilidade e controle, não por meio de regimentação excessiva, mas através do entendimento básico do que a empresa valoriza. Fica evidente, assim, a predominância do modelo personalístico sobre o burocrático, mesmo quando se leva em conta o aumento do tamanho do nível de complexidade da tecnologia envolvida no processo.

Os achados de certo modo, não são justificados diretamente com a posição defendida pelos estudiosos da área, como por exemplo, Blau (1965, 1970, 1984), Hage, Aiken (1967), Hall (1984), Lawrence, Lorsh (1973), Coelho (1978) e, por Woodward (1977), para quem o aumento do tamanho e do nível da complexidade tecnológica pode incrementar o nível de burocratização das organizações.

Todavia, para Blau (1965) somente comparações sistemáticas entre muitas organizações podem estabelecer relações entre as características de empresas para estipular as condições sob as quais cada uma destas relações permanece, promovendo, deste modo, o material necessário para explicar princípios teóricos e importantes guias para gerar estes princípios.

QUADRO 16 - Comparando modelos de gestão

DIMENSÕES	BUROCRÁTICA	PERSONALISTA	RACIONAL	QUE APRENDE
FILOSOFIA	dedicada a encontrar a melhor maneira, aquela que assegure uma operação previsível, controlada e eficiente	fortes valores culturais guiam a estratégia e a ação; crença no mito vigente	os negócios são uma série de problemas; se algo estiver ruim, conserte-o rapidamente	toda experiência empresarial é uma oportunidade de se melhorar
PRÁTICAS GERENCIAIS	controle através de regras e regulamentos; a gerência segue o livro	esclarecer, comunicar e reforçar a cultura da empresa	identificar problemas, coleta de dados e implementar soluções	modelar a aprendizagem, encorajar a experimentação e promover diálogos construtivos
EMPREGADOS	seguem as regras e não questionam	usam valores corporativos como guias comportamentais	aceitam e adotam soluções programadas	buscam informações, estimulam o questionamento e promovem integração em rede
CLIENTES	acreditam que a empresa sabe tudo e está fazendo o melhor	acreditam que os valores da empresa assegurarão uma experiência positiva	tratam-na como um problema a ser resolvido, o mais rápido possível	participam de diálogos abertos e contínuos como parte de uma relação de ensino-aprendizagem
MUDANÇA	modificação da melhor maneira através de ajustes finos incrementais	consideração de mudanças apenas se compreendidas no mito vigente	implementação de programas de solução de problemas; um novo conserto é sempre a resposta	criação de novos processos para redefinir o ambiente competitivo e fornecer uma vantagem competitiva sustentável.

FONTE: adaptado de MCGILL, SLOCUM JÚNIOR. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 53-54, a partir das informações coletadas e analisadas.

Pugh e seus colegas (1969) desenvolveram estudos sobre a relação entre o tamanho e as dimensões burocráticas. Os autores chegaram à conclusão de que o maior tamanho atua como fator determinante das dimensões burocráticas conhecidas por especialização e uso de procedimentos. No caso da organização pesquisada, como já foi ressaltado, o aumento do tamanho contribuiu para o incremento da especialização decorrente da segmentação das tarefas, mas não para o uso de procedimentos, pelo fato do modelo de gestão ser altamente personalístico.

O estudo de Pugh et al (1969), que tinha por objetivo construir, a partir de dados fatoriais, uma seqüência causal de desenvolvimento organizacional, mostra que para se ter uma explicação adequada do desenvolvimento organizacional, torna-se necessário o entendimento do processo, pelo fato de a relação estatística estabelecida não falar por si mesma. Blalock (1976) comenta que isto mascara um complexo grupo de relações diretas e indiretas.

Por exemplo, como já se ressaltou o controle não era resultante das regras e regulamentos, mas sim dos padrões culturais vigentes. Também não havia por parte dos integrantes da organização a preocupação de buscar a eficiência, sob o ponto de vista de uma maior racionalidade econômica.

No período em questão é preciso levar em conta que o mix dos produtos estava centrado na produção de azulejos 15x15 e 15x20; o programa para verificar o custo dos produtos era precário; as informações financeiras ficavam restritas aos três diretores; a tecnologia da informação era utilizado como recurso operacional e não como recurso estratégico para a tomada de decisão; a estrutura comercial estava centrada nas filiais e ao que era produzido não refletia necessariamente a satisfação do cliente.

Por fim, em decorrência, principalmente, da divisão do trabalho e da especialização, a necessidade de saber bloqueia a habilidade de aprender (Quadro 16). O que anteriormente era “a melhor maneira de fazer algo” torna-se simplesmente o “jeito de ser da empresa”. O que se pode constatar no período de expansão e de produção do Grupo Cecrisa SA, tanto pelos depoimentos coletados quanto pela análise de outras informações, é que o comportamento da mesma demonstra o ciclo único de realimentação, ou seja, para um mercado previsível e estático.

Como já descrito, as variáveis de mercado alteraram-se de modo significativo, demonstrando que o ciclo único de realimentação predominante no Grupo Cecrisa SA não deveria ter continuado em prática por períodos de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade, resultantes de várias medidas macroeconômicas tomadas, principalmente, na década de 1980.

O problema agravou-se ainda mais porque no mesmo o Grupo Cecrisa SA não possuía planejamento estratégico e nem valorizava o estudo de mercado para evitar o maior ou menor impacto das variáveis do ambiente externo sobre as decisões tomadas pelos seus dirigentes. Esta radiografia é confirmada pelos próprios fundadores do Grupo Cecrisa SA, no momento em que se discute o período de crise, ou seja, a fase concordatária por que passou a organização no início dos anos 90.

5.3.2 O período da crise: a fase concordatária

Nos anos 80, em função da alta demanda do mercado e apostando na manutenção desta procura, O Grupo Cecrisa SA, conforme informações coletadas, investiu fortemente na construção e aquisição de unidades industriais, expandindo sua capacidade de produção

e atingindo uma capacidade instalada de 60 milhões de m²/ano, tornando-se a maior produtora mundial de revestimentos cerâmicos.

Conforme depoimento do Presidente do Conselho de Administração, Dr. Manoel Dilor Freitas, muitos erros cometidos pelo Grupo Cecrisa provocaram o período de crise com o estabelecimento de 08 concordatas. Segundo o Presidente “temos que realmente aprender com esta experiência”. Por isso todos nós sabemos que a Cecrisa ousou muito nos investimentos a partir de 86, dobrando de tamanho, mas não se preocupou em ter um plano estratégico e estudos de mercado que dessem sustentação a grandiosidade destes investimentos.

Como a vida inteira a Cecrisa tomou atitudes intuitivas e até então acertadas, não se previu a crise de mercado. A Cecrisa cresceu muito e não modernizou a forma de se gerenciar. E esta fórmula - investimentos ousados sem gestão - não funciona, segundo Maciel Neto (apud Anamaco, p. 25/26, 1997).

Na mesma linha de raciocínio, Maciel Neto (apud Bridi, 1996/1997), comenta que a empresa, fundada em 1971, cresceu muito, adquirindo outras empresas e chegando à marca das maiores produções mundiais de revestimentos cerâmicos, em 1988. Desde 1986, com isso, as dívidas do grupo foram se acumulando.

Com a crise do mercado interno, resultante do Plano Collor (redução dos preços das mercadorias e dos serviços e salários, aluguéis e mensalidades escolares; imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro relativos a títulos e valores imobiliários; suspensão de vários benefícios fiscais; estabelecimento de alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços que criaram a incidência do Imposto de Renda sobre alíquota de 25% para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, etc), o quadro se completou dois anos depois, com as dificuldades nas exportações. Em 1991,

oito empresas do grupo estavam concordatárias, totalizando uma dívida de curto prazo de US\$180 milhões, distribuída entre 1240 credores.

Para Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1996, p. 26) “esse problema administrativo aconteceu devido a falhas de planejamento e também à desatualização dos métodos de gestão”.

5.3.3 O período de recuperação, reestruturação e modernização: 1991-1996

O processo de recuperação do Grupo Cecrisa começou para valer em 1991, logo depois das concordatas, quando os acionistas da empresa decidiram implantar mudanças profundas que propiciassem a reestruturação de toda a organização. De acordo com Maciel Neto (apud Bridi, 1997, p.26), a primeira etapa,

“coordenada pelo Cláudio Galeazzi, foi muito importante e fundamental neste processo pois foi o início do enfrentamento dos problemas. Durante dois anos, Galeazzi renegociou algumas dívidas, fechou fábricas, enfim, fez o que chamamos na Cecrisa de UTI. Agora, você sabe como um sujeito sai da UTI? Sai vivo mas com uma série de seqüelas. Foi neste ponto que encontrei a empresa, em agosto de 1993. Tínhamos uma série de bancos para renegociar as dívidas, as oito concordatas ainda estavam presentes, o quadro ainda era complicado, mas fundamentalmente a empresa precisava ganhar condições para competir”.

Após um processo de recuperação financeira e reestruturação interna, a Cecrisa, sai do vermelho. Bradesco e Banco do Brasil negociam a dívida por debêntures conversíveis em ações preferenciais.

Depois de cinco anos de trabalho, a Cecrisa, uma das líderes brasileiras em revestimentos cerâmicos, pôde respirar aliviada. No último dia 16 de julho de 1996, foi anunciado o levantamento de suas oito concordatas, decretadas no início de 1991.

Esse momento foi o início de um grande esforço para a recuperação da empresa. As famílias proprietárias - Freitas e Arns - decidiram profissionalizar a direção dos negócios, assumindo o Conselho Administrativo.

Com a saída de Galeazzi, assume em 1993 a Presidência do Grupo Cecrica Antônio Maciel Neto. A principal missão do novo Presidente estava voltada para a reestruturação financeira da empresa, elaborada em várias etapas.

Todavia, conforme declaração do novo Presidente Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1993, p. 31)

“o antecessor preparou terreno (...) Enfrentou a animosidade de fornecedores aos quais a empresa devia US\$ 8,5 milhões. Sua estratégia consistiu em fazer rapidamente caixa enquanto reduzia custos, vendendo bens que estavam fora do negócio como as ações da RCE (empresa que controla emissoras de rádio e TV do grupo), que renderam US\$ 22 milhões. Conseguiu montar parcerias de fornecimento, reduzir níveis hierárquicos dando mais poderes ao gerente geral de cada fábrica, desburocratizar a empresa, cortar custos e enxugar estoques. Para fazer caixa não teve dúvidas em reduzir os preços de venda. A ação de redução de custos conseguiu um nível de 235 em comparação com o período imediatamente anterior à concordata. Com isso recuperou o mercado da empresa.

Com os bancos estaduais enfrentou um período difícil, vencido após árduas negociações e feitas com transparência. Assim, alongou a dívida. Numa segunda etapa estava renegociando a dívida de US\$ 50 milhões com 20 bancos privados, não menos exigentes. É sabido que as taxas de juros sobem com a incerteza do recebimento. Sua estratégia consistia em questionar a legalidade da cobrança de taxas e comissões até na justiça, para ganhar tempo e conseguir uma redução de até metade da dívida. Os resultados apareceram: o faturamento no primeiro semestre de 93 foi de US\$ 78 milhões com um crescimento real de 29% sobre o mesmo período anterior.

Diz ainda o Presidente Maciel Neto (apud Bridi, 1997, p.30-31)

“ Estou concentrando o meu tempo em quatro blocos de questões. No curto prazo o saneamento financeiro da empresa, através de um acompanhante diário do trabalho de vendas e da redução de custos de

forma inteligente, atacando caso por caso e cuidando das negociações com os fornecedores para preparar a saída da concordata. Numa outra direção estamos preparando o Programa de Qualidade Total na empresa (...) Fizemos já um curso de 8 horas ministrado pela Fundação Cristiano Ottoni com 140 gerentes. Faremos a seguir um curso de uma semana de imersão total para os 60 principais gerentes da empresa. Somente isto representa 2% do tempo anual em horas em treinamento. Um indicador que pouquíssimas empresas brasileiras podem exibir. Entendo que este seja o primeiro passo. Um forte esforço de conscientização e treinamento do qual participem o conselho de acionistas, a administração e a diretoria sinalizando que este caminho é para valer, participando de eventos, dos cursos, dos grupos de trabalho. Como primeiro resultado, a organização toda estará ligada no assunto, discutindo casos de outras empresas, lendo a respeito. Isto gera uma grande motivação interna. (...) O terceiro ponto com o que me ocupo é o Planejamento Estratégico. Há uma proposta em avaliação pelo Conselho que procura colocar um horizonte de 5 a 10 anos para a empresa. Os valores devem ser bem definidos para que todos remem naquela direção com uma administração aberta e moderna. E por último, tenho dedicado metade do meu dia para conhecer as pessoas e os problemas da empresa. Procuro ouvir colaboradores, clientes, principais fornecedores. Eu acredito que as parcerias são as alternativas de sucesso (...) O nosso carro-chefe é certamente o 15x15, um produto popular de boa qualidade a preços competitivos. Trabalhamos para enobrecer este produto. Mas temos também o topo de linha com a Portinari, a Eldorado que são unidades com uma elevada automação e capacidade de rápida inovação, de lançar novos produtos com valor agregado maior. Por termos unidades novas e antigas podemos trabalhar em todas as faixas. O que estamos discutindo é a dosagem de cada produto. A Cecrisa é uma empresa de revestimentos cerâmicos e procuramos atuar em todas as faixas de mercado...”.

Para consolidar tal proposta de recuperação, reestruturação e modernização, os dirigentes da organização procuraram implementar várias mudanças estratégicas como também inovar, conforme observa-se na seqüência deste trabalho.

a) implantação de um novo modelo de gestão (planejamento, qualidade e orçamento)

O novo modelo de gestão implementado pela organização está baseado nos princípios modernos de administração estratégica, constituído de três elementos fundamentais: o planejamento estratégico, a qualidade total e o orçamento, conforme Figura 14.

Assim, segundo Maciel Neto (apud Bridi, 1997, p.3)

“o plano estratégico definiu como gostaríamos de ver a empresa no ano 2000. Este plano uniformizou a visão de futuro da empresa. A segunda parte do tripé - planos diretores - implementou em áreas específicas (recursos humanos, informática, energia, marketing, etc...) a visão do plano estratégico. Como temos de ser bons de plano e de implementação, entra em ação o programa de qualidade total, fazendo os planos se tornarem realidade. Este é o modelo de gestão utilizado no meu período e que levou a empresa até o estágio atual”.

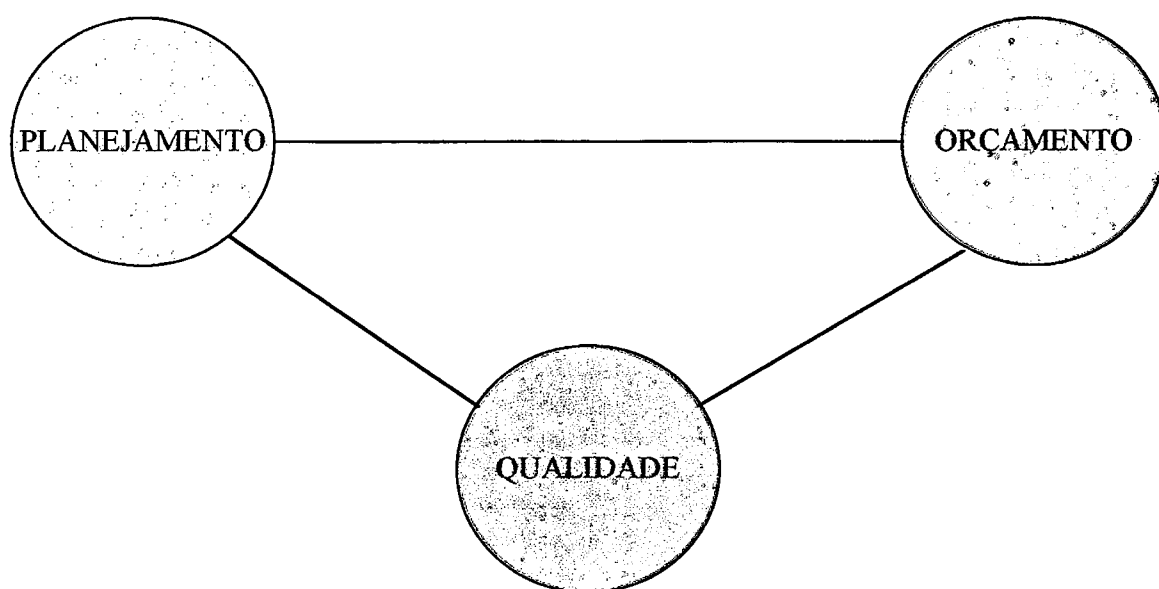


FIGURA 14 - Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

O **planejamento estratégico**, implantado formalmente desde 1993, teve a finalidade de proporcionar uma visão de longo prazo para todos os membros do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Gerentes da empresa. Foi elaborado mediante um processo participativo e sistemático.

As decisões táticas e operacionais são tomadas tendo o planejamento estratégico como referencial básico. Nas revisões anuais, segundo depoimentos coletados, os participantes procuram fazer análises pormenorizadas dos ambientes sócio-político, econômico e concorrencial. Ainda são efetuados estudos dos mercados interno e externo, bem como das tendências da indústria de revestimentos cerâmicos e dos movimentos dos principais concorrentes nacionais e internacionais.

Ainda, de acordo com José Paulo Silveira (apud Mundo Cerâmico, 1995), Diretor de Desenvolvimento do Grupo Cecrisa SA, algumas perguntas devem ser feitas para que seja estabelecida a estrutura do plano.

“É fundamental saber quem somos e o que queremos: 1) Missão - Qual a razão de ser da sua organização? 2) Visão - Como transmitir a idéia do gestor para o público interno e externo? 3) Valores - Quais os atributos que são os pilares básicos da organização? 4) Opções - Quais são as melhores alternativas de que sua organização dispõe? 5) Objetivos e estratégias - Quais são suas metas e como chegar a elas? (...) Destacou que além de saber o que se pretende, é necessário ter clareza sobre o que não será feito, eliminando-se a tendência de “querer fazer tudo”, o que é impossível (...) Na análise estratégica o ambiente externo é importante. Mais pela necessidade de compreendermos como as coisas se relacionam, do que pelo objetivo de prever mudanças”.

A **Qualidade Total Cecrisa** é o sistema através do qual todos os colaboradores da empresa são orientados quanto ao modo de execução das diversas atividades. Abrange

aspectos técnicos relacionados ao gerenciamento da rotina, com vistas ao aumento da produtividade e melhoria da qualidade de produtos e serviços, e ao gerenciamento das diretrizes, para implementar as orientações estratégicas da empresa em todos os níveis da organização.

Compreende, também, aspectos comportamentais disseminados entre todos os colaboradores, através de intenso programa de treinamento e esquemas participativos de soluções de problemas e melhoria da eficiência. Em 1996, foram realizadas 157,8 mil horas de treinamento para seus 1910 colaboradores, representando 3,8% do total de horas trabalhadas. Trata-se de um índice muito superior à média brasileira, e compatível com os alcançados pelas melhores empresas internacionais nos diversos setores.

A Qualidade Total Cecrisa, através de comitês de melhoria, programas 5S e elaboração de procedimentos, criou a base necessária do processo de certificação ISO 9000. Obteve a certificação de seu sistema da qualidade conforme os requisitos da norma ISO 9002 em março de 1995, sendo pioneira entre as empresas de pisos e azulejos cerâmicos da América Latina.

O engajamento no QTC - Qualidade Total Cecrisa - é expressivo. Em 1996, estiveram em atividades, 46 (quarenta e seis) grupos MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), aperfeiçoando processos e reduzindo custos em geral. As atividades do programa 5S tiveram continuidade.

Por fim, o **orçamento anual** define as fontes e a alocação de recursos, tendo por base as diretrizes extraídas do planejamento estratégico e as premissas arbitradas a partir da conjuntura econômica esperadas para o ano.

Compreende os planos de venda, produção, investimentos e despesas operacionais, com responsabilidades claramente definidas para todas as unidades gerenciais. O acompanhamento da execução orçamentaria é feito mensalmente.

Ainda, segundo depoimentos constantes nos documentos legais da organização, “hoje a CECRISA Revestimentos Cerâmicos SA é uma empresa profissionalizada, que conta com uma excepcional equipe de colaboradores, operando de acordo com um moderno sistema de gestão, informatizada e integrada aos novos paradigmas empresariais determinados pelos fenômenos da globalização e da estabilização macroeconômica” (Jornal da Manhã, p.14, 1997).

b) estrutura organizacional

A estrutura operacional funciona através do Projeto de Filiais, elaborado para concentrar toda a operação em uma única empresa, visando à simplificação dos processos administrativos e de controle, contribuindo, assim, para a redução dos custos e para a melhoria no atendimento ao cliente. A reorganização da estrutura societária está em curso.

Na Figura 15, observa-se a atual estrutura funcional do Grupo Cecrisa SA. A nova estrutura organizacional procurou contemplar a flexibilidade e a agilidade para a organização em estudo ter rapidez nas respostas às necessidades dos clientes internos e externos. Também, em decorrência do novo arranjo estrutural, os membros da família não atuam mais diretamente sobre os rumos da organização, integrando, como já foi dito o Conselho de Administração.

O novo arranjo estrutural passou a valorizar os membros da Diretoria Executiva através do processo de delegação e de descentralização, isentando-os do compromisso de atender à vontade dos fundadores. Os integrantes da Diretoria Executiva são profissionais da própria empresa com suporte técnico de assessores externos.

Atualmente, a estrutura organizacional apresenta o Conselho de Administração, a Presidência, a Diretoria Comercial, Industrial, Administrativa Financeira e de Relações com o Mercado. As unidades industriais encontram-se vinculadas à Diretoria Industrial. Por sua vez, as unidades industriais estão estruturadas com a Gerência Geral da Unidade Industrial e mais 04 gerências, conforme Figura 15.

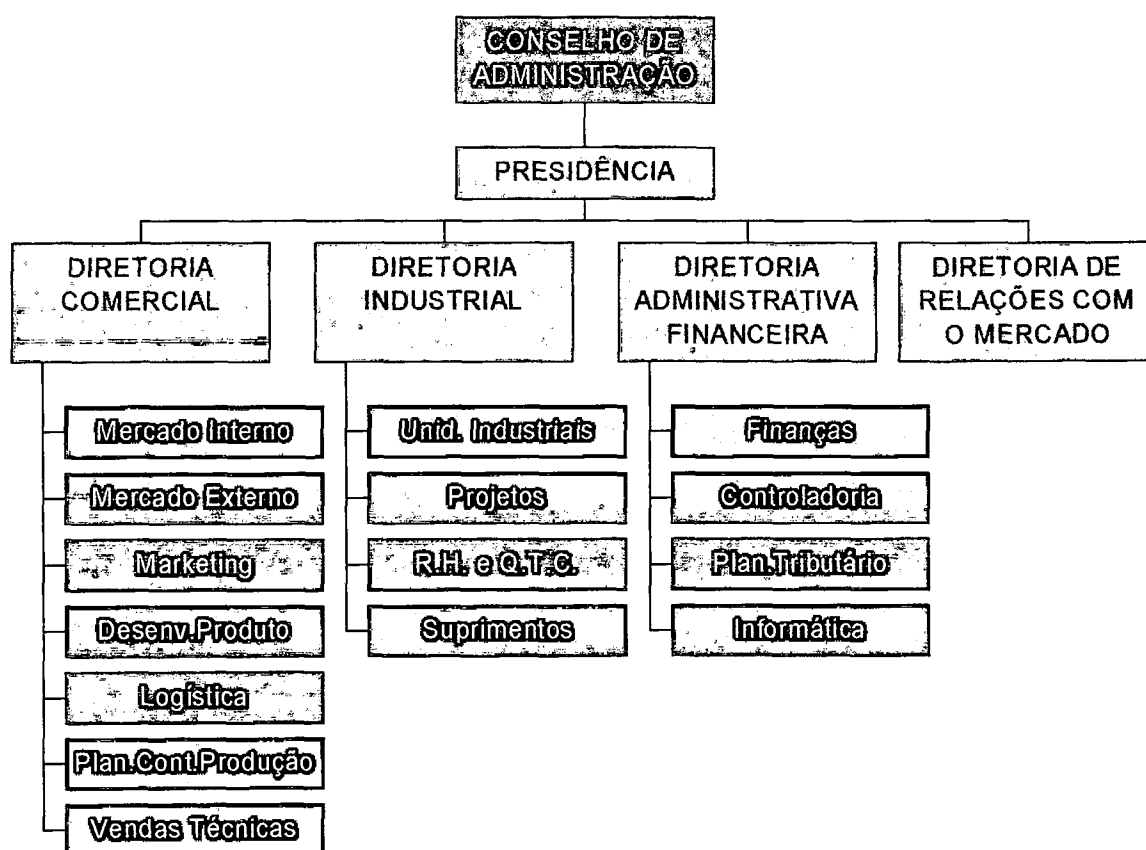


FIGURA 15 - Estrutura organizacional atual
 FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

A composição da Administração é formada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, conforme Quadros 17 e 18.

QUADRO 17 - Composição do Conselho de Administração

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	
Presidente	Manoel Dilor de Freitas
Vice-Presidente	Álvaro Roberto de Freitas Arns
Vice-Presidente	João Paulo Borges de Freitas
Conselheira	Adriana Borges de Freitas
Conselheiro	Adalberto Preis
Conselheiro	Antônio Maciel Neto
Conselheiro Licenciado	Antônio Kandir

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA., 1997.

QUADRO 18 - Composição da Diretoria Executiva

DIRETORIA EXECUTIVA	
Presidente	Cesario Rogerio
Diretor Comercial	Andrés Raimundo Federico Pessler
Diretor de Relações com o Mercado	Schage Santiago Sternberg Guinez
Diretor Industrial	Júlio César Sônego
Diretor Administrativo-Financeiro	José Zimmermann Jr.

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

c) mudança no mix dos produtos

Para ganhar competitividade, a organização alterou “radicalmente” o mix de produtos, ou seja, 75% da produção da Cecrisa era de azulejos, sendo 80% deles em formato 15x15 e 15x20 cm. “Decidimos investir mais em pisos e na nobreza dos produtos, procurando nichos mais específicos” afirma Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1997).

Como resultado desta opção, a empresa apresenta uma produção dividida em 50% de pisos e a outra metade de revestimentos, tanto na linha popular, quanto na top. A racionalização das linhas permitiu a redução de produtos. Antes, havia 3.000 em catálogo; hoje, são 900. “Criamos também o conceito do ambiente cerâmico, segmentando as marcas em Cecrisa e Portinari”, comenta Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1997).

Logotipia própria, showrooms, Cecrisa on-line, catálogo eletrônico foram outros alvos. A empresa foi a pioneira na obtenção do certificado ISO 9002, ganhando, ainda, sucessivos prêmios da Anamaco (Associação Nacional dos Revendedores de Materiais de Construção).

d) fechamento de unidades industriais

Em junho de 1995 o grupo decidiu fechar duas fábricas consideradas obsoletas: a Cesaca e a Klasse. Com isto, demitiu 2.800 empregados, estabilizando seu quadro com 2.000 funcionários. O Grupo reexaminou seus planos de investimento devido à queda de atividade no setor, optando pela concentração de forças em produtos de maior valor agregado, cortando os custos pela raiz.

Segundo Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1995, p. 14), “essas unidades tinham equipamentos ultrapassados. Para equilibrarmos a relação custo-benefício, resolvemos

fechá-las, alterando o mix de produção (...) decisões como estas não são fáceis, pois requerem uma visão estratégica não só do momento como de um futuro próximo (...) Temos de antever os rumos e enxergar a empresa dentro de um contexto amplo”.

O fechamento de duas fábricas do Grupo Cecrisa SA reflete queda da atividade que o setor cerâmico vem enfrentando desde meados de maio. Ao decidir antecipar a desativação das unidades 4, em Criciúma, e 7, no Rio de Janeiro, que estavam trabalhando com equipamentos considerados ultrapassados, O Grupo Cecrisa SA acabou sendo o primeiro do setor a admitir a revisão de seus projetos, antecipando a decisão de cortar gastos e mudar o mix de produção, concentrando sua atuação em produtos de maior valor agregado.

Segundo Francisco Arruda, presidente da Anfacer,

“o outro lado da queda da atividade é mais sutil, mas também mais preocupante: a paralisação dos investimentos em novas linhas de produção. Enquanto o fechamento de duas unidades consideradas obsoletas pode ser interpretado como parte de um processo de modernização, o cancelamento de novas fábricas significa retrocesso, justamente quando o setor comemora seu ingresso definitivo entre os melhores produtores mundiais. Havia uma intenção por parte das empresas de aumentar em 25% a capacidade instalada das fábricas, no começo do ano. Hoje está tudo parado” (apud Mundo Cerâmico, 1995, p.20).

Assessorada por uma equipe de consultores de peso, a Cecrisa opera em um cenário de forte controle da base monetária, como forma de garantir inflação baixa e conseguir implementar a desindexação. Desse modo, o fechamento das fábricas pode ser entendido mais como saída estratégica, decidida na hora certa, e não como paralisação imprevista.

Para Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1995) a queda nas exportações e na demanda interna abreviou a decisão de fechar as duas fábricas do Grupo Cecrisa SA. Com

isso, os custos fixos passam a ser menores, já que a produção de sete unidades passa a ser concentrada em cinco. Os melhores equipamentos das unidades desativadas são levados para as Unidades 2, em Tubarão/SC, e 8, em Minas Gerais. A empresa, que demitiu aproximadamente mil funcionários, enviou-lhes uma carta explicando os motivos do fechamento.

A tendência do acerto de rumo e a percepção dessa necessidade traduzem um senso comum entre as empresas: o governo está forte e foi eleito para derrubar a inflação, fato que legitima socialmente suas manobras econômicas. A âncora cambial deixará espaço para a âncora monetária, acarretando restrições ao crédito, juros altos e outras formas que dificultam os investimentos.

Antes do Governo Federal decidir esfriar a demanda, apertando o crédito e aumentando os juros, 50% dos ceramistas tinham planos de expansão que resultariam em um novo recorde de produção, que em 94 atingiu os 192 milhões m².

Em qualquer lugar do mundo, a exportação é a saída para todas as crises de demanda interna, mas nesse momento, no Brasil, há a barreira imposta pela defasagem do câmbio. Pelos cálculos do presidente da Cecrisa, Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1995) essa defasagem deve estar em aproximadamente 40%. A nova banda cambial é perfumaria, pois no início do Plano Real o dólar valia um real. Com a inflação brasileira em um ano de 30%, temos uma defasagem que chega aos 40%.

As exportações do Grupo Cecrisa SA, segundo Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1995) vêm caindo em relação à produção desde a implantação do Real. No primeiro semestre de 1994, a Cecrisa exportou 31% do que fabricou; no seguinte apenas 29% e no primeiro semestre deste ano, não passou dos 18%.

e) Transparência das informações financeiras e recuperação do crédito

Outra medida foi a publicação de balanços auditados pela empresa Coopers & Lybrand, sem nenhuma ressalva, nos anos de 1993, 1994 e 1995. O procedimento foi uma exigência da Comissão de Valores Monetários (CVM), imprescindível para que o Grupo Cecrisa SA obtivesse o registro de abertura do seu capital, até então denominado integralmente pelas famílias Freitas e Arns. Logo em seguida, foram subscritas pelo Banco do Brasil SA, debêntures com emissão pública.

Assim, as informações estão sendo enviadas à CVM, trimestralmente. A transparência das informações e o alto nível das atividades de controladoria têm facilitado o relacionamento com os fornecedores, bancos e investidores em potencial.

Além da controladoria, durante o ano de 1996 a empresa implantou a moderna tecnologia de apuração de custos ABC (Activity Based Cost), capacitando-se para conhecer com detalhes o desempenho efetivo de cada produto, bem como o custo “versus” benefício de cada atividade desenvolvida. O gerenciamento de todos os custos da empresa mereceu atenção especial da Administração durante o ano de 1996.

Já a recuperação do crédito para tirar a Cecrisa do vermelho ocorreu através de negociação com os bancos. Para Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1996, p. 26-27), “foi interessante, porque, primeiro, estavam recebendo o que devíamos e, segundo, acreditaram no potencial da empresa”.

O primeiro a concluir o acordo foi o Bradesco, que aceitou a emissão dirigida em dezembro de 1995, no valor de R\$11 milhões. Em julho de 1996, o Banco do Brasil subscreveu outros R\$ 9,150 milhões em debêntures, baseados na dívida da empresa com o banco.

Neste último caso, o prazo de cinco anos para o pagamento dos papéis ficou assim distribuído: uma parcela de 30% paga no terceiro ano; 30% no quarto e os últimos 40% no quinto. A carência do contrato é de dois anos.

Edson Soares Ferreira (apud Mundo Cerâmico, 1996, p.26-27), diretor de crédito do Banco do Brasil, conta que o caso Cecrisa foi o primeiro de uma mudança profunda na política de investimentos da instituição.

“O nosso objetivo fundamental é recuperar créditos de difícil solução (...). Para tanto, adotou-se uma alternativa não convencional (...) renegociando as dívidas na forma de debêntures conversíveis (...) Isto não serve para todos, pois escolhemos as empresas baseados em um estudo de seu potencial (...) Lembra, ainda, que a companhia tem que estar disposta a efetuar mudanças internas. Uma delas é a abertura de capital. Outra, a aceitação de que o banco indique o seu diretor financeiro (...) Daqui a dois anos, quando vencer a primeira parcela, o caso será estudado (...) O conselho administrativo da Cecrisa é muito confiável. Só aceitaríamos os lugares se desconfiássemos da empresa ...” .

Em 1995, segundo Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1996), a empresa faturou R\$ 195 milhões, sendo R\$ 33 milhões em exportações para 61 países. Hoje, possui cinco fábricas de pisos e azulejos, uma de fritas, e conta, também, com a Cecrisa Europe, localizada em Bruxelas (Bélgica), para cuidar da comercialização dos seus produtos naquele continente. O grupo detém, atualmente, 30,9% do mercado nacional de azulejos e 9,9% do de pisos.

Todavia, para Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1996, p.27),

“Ainda temos dezenas, centenas, milhares de coisas a fazer para chegar a ser uma empresa de classe mundial. Hoje, a empresa do ponto de vista operacional é competitiva, moderna e está no caminho certo. Sabemos o que precisamos fazer principalmente no que diz respeito ao atendimento ao cliente e ao relacionamento com a revenda. Quanto ao nosso relacionamento com o sistema financeiro, nós melhoramos radicalmente, afinal, levantamos as concordatas, renegociamos com os

bancos e abrimos o capital. Agora, a Cecrisa está num estágio em que precisa fazer uma capitalização, diminuir o passivo porque todas estas negociações foram feitas sem dinheiro novo. O nosso passivo - nossa dívida - não cresceu de 91 para cá. Pagamos muitas dívidas, tínhamos 1245 credores vencidos, uma dívida de US\$ 200 milhões. Hoje, a nossa dívida gira em torno de US\$ 180 milhões com um faturamento próximo de US\$ 200 milhões. A dívida está escalonada. Neste período fazemos um investimento de US\$ 20 milhões em equipamentos que estamos pagando. Mas é importante salientar que durante este período os juros foram estratosféricos, os mais altos do planeta. Se nós não tivéssemos pago nada, a dívida estaria próxima dos US\$ 600 milhões. Temos uma empresa que tem valor e que atrai grande interesse de investidores. A prioridade agora é a capitalização”.

Dessa forma, após um processo de recuperação financeira e reestruturação interna, a Cecrisa consegue sair do vermelho. Depois de cinco anos de trabalho, a Cecrisa, uma das líderes brasileiras em revestimentos cerâmicos, pode respirar aliviada. No dia 16 de julho de 1996, foi anunciado o levantamento de suas oito concordatas, decretadas no início de 1991.

Ainda de acordo com depoimento do Presidente atual do Grupo Cecrisa SA, Cesario Rogerio (apud Mundo Cerâmico, p.23, 1977) “com capital aberto desde a negociação de suas dívidas no ano passado, a empresa vê a Bolsa de Valores como uma possibilidade de capitalização. Além disso, Cesario afirma estar estudando a conversão de parte das dívidas da empresa em novas debêntures ‘se o processo de engenharia financeira assim requerer’”.

f) Informatização e tecnologia da informação

Implantado desde 1994, quando a Cecrisa lançou um projeto piloto, o sistema de faturamento passou por aperfeiçoamentos ao longo de 95 e teve uma expressiva extensão

informática como ferramenta comercial - os computadores ainda são usados basicamente como processadores de textos.

Por esse motivo, a Cecrisa enfrentou uma resistência inicial junto aos seus clientes, que apenas com o tempo passaram a confiar no novo programa. Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1977) destaca que outro problema encontrado na implantação do sistema de faturamento automático foi a infra-estrutura brasileira do setor de telecomunicações. O programa pressupõe canais de comunicação de alta velocidade e com baixos custos. Além do aumento do preço das linhas telefônicas, a empresa encontrou dificuldades para efetuar o faturamento na rua, direto com os clientes, devido ao caos da telefonia em algumas regiões.

Isto levou a Cecrisa a aperfeiçoar o sistema de modo que, agora, o vendedor não é obrigado a passar todos os pedidos para a fábrica exatamente na hora da venda. Com o sistema chamado de “bacth”, a qualquer hora o vendedor liga o computador a uma linha telefônica para passar todos os faturamentos que fez durante o dia. No dia seguinte o computador central devolve para o vendedor um relatório do que foi faturado.

Apesar de não revelar quais serão os próximos passos da Cecrisa em termos de inovações tecnológicas, Maciel Neto revela que a empresa investe anualmente cerca de US\$ 20 milhões em tecnologia de equipamentos e tem trabalhado no sentido de acompanhar o giro dos produtos nas revendas e as preferências dos consumidores.

Para este ano, a grande meta é a consolidação da estrutura de vendas mista - a empresa trabalha com gerentes de contas especiais e mantém uma equipe de representantes terceirizados para melhorar o seu atendimento. Para Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1977, p. 21), “a filosofia é trabalhar em parceria com as revendas para atender melhor o consumidor final. Somos uma empresa de grande porte, temos um grande volume de produção, que tem que ser escoado via revendas. Portanto eu garanto que não estamos vacilando”.

em 1996, quando os clientes da empresa começaram a perceber de fato as suas reais vantagens. O novo programa integra um projeto maior, que visa à informatização total do Grupo Cecrisa SA. “Em 1996, decidimos que uma das maneiras de nos diferenciarmos seria através da informática e estamos investindo cerca de US\$ 1 milhão por ano nesta área”, afirma Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1997).

Com o Sistema de Faturamento Automático, toda a equipe de vendas da empresa trabalha com notebooks, ligados as linhas telefônicas, e, desta forma, obtém, em tempo real, todas as informações necessárias para o faturamento. Através do sistema, o vendedor tem dados do cliente - como o seu potencial e a situação de crédito - consulta estoques e pode se comunicar, rapidamente, com as transportadoras do FOB dirigido, caso o cliente necessite de propostas para a entrega dos produtos adquiridos.

Ao invés de passar os pedidos para os escritórios antes de serem encaminhados às fábricas, estes seguem diretamente para as unidades da Cecrisa, para faturamento e emissão de nota fiscal. O programa pode também emitir um fax ao lojista, caso ele queira uma confirmação de aceitação do pedido e prazos de entrega, por exemplo.

Além de ser mais ágil, tanto para o fabricante quanto para os seus clientes, o sistema permite a redução da incidência de erros - pois não há intermediários entre o vendedor e a fábrica, permitindo uma sensível redução de custos por parte da Cecrisa. A antiga equipe de faturamento, composta por mais de 20 pessoas, foi remanejada para o telemarketing, o que tem possibilitado melhoria no atendimento e possibilidade de fechamento de mais negócios.

Apesar do sucesso alcançado com o novo sistema de faturamento, a Cecrisa já estuda outras maneiras de aperfeiçoá-lo. Maciel Neto (apud Mundo Cerâmico, 1977) comenta que é necessário investir, pois o alvo é móvel, e já há empresas copiando este sistema. Acrescenta ainda que, apesar de bastante informatizado, o Brasil pouco utiliza a

De acordo com a publicação legal da CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS SA, no Jornal da Manhã, de 08/05/97, a utilização da tecnologia da informação continuou em expansão na empresa em 1996. O lançamento da INTRANET CECRISA foi realizado no ano, pioneira no setor, e praticamente no mesmo tempo das grandes empresas líderes. A prioridade continuou sendo o atendimento aos clientes e às atividades comerciais. Ao final de 1996, 110 clientes e fornecedores já estavam interligados à CECRISA, em tempo real, através do EDI-Eletronic Data Interchange. O correio eletrônico da CECRISA em 31.12.96 conectava em tempo real 63% dos colaboradores da empresa (1220 colaboradores conectados), com senhas próprias.

A escolha do “case”, “Networking Company Aplicated” pela Revista Informática Exame, como o melhor de 1996, fez com que a empresa ganhasse o prêmio Tecnologia da Informação. Trata-se do maior reconhecimento nacional no campo da utilização da informática nos negócios. Este prêmio é disputado pelas melhores empresas que atuam nos mais diferentes segmentos dos setores de produção e de serviços.

g) Estrutura comercial

Em 1996 foi iniciada uma grande mudança na sistemática de vendas da empresa no mercado interno. Foram nomeados representantes em todo o Brasil. As contas especiais passaram a ser atendidas com maior atenção, na presença praticamente diária dos gerentes da própria equipe da Cecrisa. A pulverização das vendas foi estimulada ao mesmo tempo em que os grandes clientes passaram a receber serviços com melhor qualidade. Uma gerência especial estruturada passou a apoiar e supervisionar os trabalhos de vendas junto às construtoras. O país foi dividido em gerências Regionais, conferindo maior velocidade no processo decisório. Segundo depoimento coletado junto ao responsável pelo setor

comercial, “Os investimentos feitos nos vendedores, nos promotores de vendas técnicas dos representantes e nesta reestruturação garantem uma presença constante e fortemente atuante no mercado nacional que, com certeza, aumentarão as vendas”.

Já no mercado externo, o número de agentes e distribuidores cresceu 2,3 vezes em 1996. A estratégia de colocação de produtos que possam competir com os dos fabricantes italianos e espanhóis também avançou. Os produtos foram embarcados para 54 países, com destaque para os Estados Unidos, Argentina e África do Sul, confirmando que os investimentos feitos na reestruturação da área comercial, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, estão consolidando O Grupo Cecrisa SA nesses mercados. Esta reestruturação ainda continua em curso e deve ser concluída em 1997.

Segundo o Gerente Corporativo do Grupo Cecrisa SA, João Carlos Nedeff (apud Mundo Cerâmico, p.20, 1997), os requisitos de qualidade para conquistar o consumidor estrangeiro são elevados, resultantes de um comportamento cada vez mais exigente dos especificadores e consumidores. Nedeff credita este comportamento a três pontos principais “ a abertura de quase todos os mercados e a rapidez dos avanços de design e tecnologia do produto, democratizando a oferta. O outro ponto decorre do aumento da oferta, tornando os compradores cada vez mais exigentes em sua avaliação” .

Ainda para Nedeff (apud Mundo Cerâmico, p. 20, 1997), as empresas do setor cerâmico,

“ ...independente de produzir para os mercados externo e interno, seguem os mesmos padrões de qualidade para todas as suas coleções de cerâmica. Apenas o design e a tipologia do produto precisam atender, ao máximo, à demanda específica de cada mercado (...) A exportação permite, ainda, a manutenção dos níveis de produção nos períodos em que o mercado interno apresenta um fraco desempenho. No entanto, a Cecrisa tem como política crescer nas suas exportações, independente do aumento da demanda do mercado interno”.

Outro aspecto ressaltado pelo Gerente Corporativo de Exportação do Grupo Cecrisa SA está ligado ao Mercosul. Segundo Nedeff (apud Mundo Cerâmico, p. 22, 1997),

“ a abertura e o crescimento da presença brasileira com produtos cerâmicos abrem caminho para a entrada de uma série de outros produtos específicos para o setor da construção civil, além de beneficiar também outras áreas com a melhoria das condições de transparência e financiamento. (...) Para a indústria de revestimentos cerâmicos, é particularmente importante. Podemos participar mais fortemente pela proximidade destes mercados, beneficiando-nos com qualquer crescimento, e vantagens competitivas em relação a outros produtos mundiais”.

h) Desenvolvimento de novos produtos

Dando continuidade ao esforço de reposicionamento da empresa, privilegiando a agregação de valores, especialmente através do “design competitivo”, foram lançados em 1996, 224 novos produtos, sendo 96 azulejos, 41 pisos e 87 peças especiais. Todos esses produtos constituem ambientes completos, são modulares e componíveis.

Também as parcerias com os coloríficos foram ampliadas. O Prêmio CECRISA/PORTINARI de Design foi concluído na sua segunda edição, com o convite para a designer ingressar no quadro de colaboradores da empresa.

De acordo com registros constantes na publicação legal de 08 de maio de 1997, do Grupo Cecrisa SA, as séries lançadas foram:

a) MARCA PORTINARI

Série BIZANCE - dentro do conselho clássico, esta série apresenta como ponto forte a textura e a riqueza do design dos mármore. É composta por azulejos M 25x40, pisos M 40x40 e listellis M 10x40 e M 5x40.

Série AMAZÔNIA - reproduz a beleza rústica, a textura e as cores das madeiras nobres. É formada por 4 pisos no formato M 20x40.

Série TECHNO - projetada e desenvolvida para atender às necessidades técnicas de ambientes sujeitos a tráfego intenso e que requerem pisos antiderrapantes. Apresentando um índice de resistência à abrasão PEI-5, os produtos pertencentes a esta série possuem garantia de até 25 anos. A série TECHNO é formada por pisos M 30x30.

b) MARCA CECRISA

Linha REAL - desenvolvida a partir de pesquisas realizadas no atual período de estabilização da economia, reúne a excelência do deslocamento técnico, a beleza e o preço competitivo. A linha REAL apresenta produtos nos formatos M 30x30 (pisos), M 20x30 e M 7,5x20. Este último formato é um fácil listelli contínuo, ou seja, incorpora esteticamente a junta entre peças que passa a ser imperceptível, provocando a sensação de uma peça contínua, sem junta.

Em 1997, O Grupo Cecrisa S/A colocou no mercado o piso cerâmico Mega, da Portinari, o maior já fabricado no Brasil. O piso Mega foi um lançamento revolucionário pela alta tecnologia e beleza estética desenvolvida, capaz de produzir um piso de dimensão 60 x 60 centímetros. Com garantia de até 25 anos, o piso Mega tem PEI V, indicação de máxima resistência à abrasão, possibilita alto tráfego e, pelas suas dimensões, garante rapidez na sua aplicação.

Estão sendo produzidos quatro tipos diferentes do Mega, seguindo a tendência dos marmorizados e granitos: o Branco Veneziano, o Gold Veneziano, o Pérola GR. O piso Mega é indicado para ser colocado em áreas de alto tráfego e, portanto, exigindo um produto mais resistente, como shopping centers, lojas, restaurantes, escritórios, hall de edifícios e hotéis. O Mega foi lançado no mercado durante a IT & SE (International Tile and Stone Exposition), feira mundial de cerâmica realizada de 23 a 26 de abril de 1997, em Orlando/Flórida, da qual a Cecrisa participou com stand de 139 m².

Mesmo assim, Cesario Rogerio, Presidente atual do Grupo Cecrisa SA comenta que

“com o efeito do Real sobre a camada de baixa renda, temos que reavaliar nossa estratégia mercadológica. Este é um nicho que não pode ser desprezado (...) Em pouco tempo, pretendo destinar um terço da produção da empresa para as camadas populares e um terço para as camadas médias, apostando em um nicho que parecia estar restrito a um grupo de produtores do estado de São Paulo (...) A Portinari deve permanecer atuando em seu nicho, com produtos de maior valor agregado, que não serão abandonados e que receberão novos investimentos” (apud Mundo Cerâmico, p.22/23, 1977).

Também em 1997, lojistas de todo o Brasil elegeram a Cecrisa como vencedora do Prêmio Mérito Lojista 1996, Categoria Materiais de Construção e Revestimentos - Pisos e Azulejos. É o quinto ano que a Cecrisa recebe este prêmio em azulejos e o primeiro em pisos. O Prêmio Mérito Lojistas foi instituído pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, entidade que reúne mais de 30 mil associados em todo o país, distribuídos em 24 Federações Estaduais e cerca de 700 Câmaras de Dirigentes Lojistas, instaladas nos municípios brasileiros.

i) Meio ambiente

No Grupo Cecrisa SA, a questão ambiental é um compromisso com a comunidade, além de uma oportunidade econômica. As principais atividades desenvolvidas foram, segundo registros constantes nos documentos legais da empresa:

- remoção de pó úmido pela chaminé com a adoção de lavadores tipo “Jet Scrubber”;
- desativação das usinas de carvão vegetal, substituídas pelas centrais de GLP;
- programa de recirculação total dos efluentes, concluído em duas Unidades Industriais, em andamento em outras duas e a implantar em apenas uma;
- projeto piloto da Unidade Industrial 5 para a implantação da ISO 14.000, sendo que as demais Unidades Industriais estão acompanhando e desenvolvendo ações visando à obtenção da Certificação;

Em 1996, foi implantado o Programa 3 Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), que teve sua origem nos Comitês de melhorias do Programa de Qualidade Total. Seu principal objetivo foi a elaboração de um modelo de Gerenciamento de Resíduos Ambientais resultando nos seguintes benefícios:

- reciclagem da cinza de carvão mineral para fabricação de cimento pozolânico;
- reutilização do esmalte decantado na formulação de massa, circuito fechado para recirculação dos efluentes líquidos utilizados no processo e recuperação de antigas áreas de aterro;

- redução da emissão de pó do atomizador, através da instalação de “Jet Scrubber”, e de resíduos em aterros, através da implantação da Coleta Seletiva.

j) Recursos humanos

De acordo com depoimentos coletados, o colaborador não é mais visto como um agente operacional como na década de 80. Hoje ele atua como um agente multifuncional.

Voltado para o futuro, o Grupo Cecrisa SA colocou em ação o Plano Diretor de Recursos Humanos, que prevê, entre outras ações, treinamentos em várias áreas, programas de motivação e de qualidade de vida e projetos na área de educação básica.

De acordo com documentos da empresa, o Plano Diretor de Recursos Humanos procura englobar quatro grandes áreas, a saber:

Área: Desenvolvimento do ser humano

Objetivo: Desenvolver e manter o efetivo de recursos humanos multifuncional, orientado para os resultados e alta qualificação operacional, técnica e gerencial.

Para consolidação do objetivo, estão sendo levadas em conta estratégias ligadas à Gestão, Comercialização e Mercado Externo e Capacitação Tecnológica.

Área: Manutenção do moral elevado e garantia da qualidade de vida

Objetivo: Desenvolver modelos que contribuam permanentemente para a motivação dos colaboradores da Cecrisa.

O objetivo será alcançado através de estratégias relativas à Gestão.

Área: Desenvolvimento das relações trabalhistas na empresa

Objetivo: Desenvolver as relações trabalhistas, mantendo-as bem administradas e com alto nível de diálogo com os representantes sindicais.

O objetivo está sendo consolidado através de estratégias de Gestão.

Área: Capacitação do pessoal externo

Objetivo: Capacitar o pessoal externo no processo sistêmico e holístico, tornando a CECRISA altamente competitiva e lucrativa.

Para consolidação do referido objetivo, a empresa está levando em conta estratégias ligadas à comercialização, estrutura industrial, economia e finanças e à capacitação tecnológica.

Além destes programas, a empresa também participa ativamente da vida das comunidades que abrigam suas unidades industriais, através de apoio ao esporte, às atividades culturais e de lazer, e a projetos de restauração urbanística e de escolas.

Foi acreditando nesses valores e na seriedade e honestidade com que norteia todos os seus relacionamentos que a Cecrisa chegou à posição de liderança que ocupa hoje.

A Cecrisa mantém amplo programa de benefícios aos seus colaboradores, dentre os quais se destacam:

- Auxílio financeiro
- Alimentação
- Transporte
- Farmácia
- Seguro de vida

- Saúde Executivo
- Saúde grande grupo
- Credenciamento Cecrisa
- Seguro veículo
- Medicina e segurança
- Lazer
- Educação básica
- Bolsas de estudo.

I) Modernização tecnológica da cadeia produtiva

Em 1995, consolidou sua atualização tecnológica com a instalação de quatro novas linhas completas para a fabricação de pisos cerâmicos em suas unidades industriais. São equipamentos de última geração, projetados e fabricados na Itália, exigindo um investimento de US\$ 20 milhões.

Também em 1995, foram investidos US\$20 milhões na instalação de quatro modernas linhas de produção de pisos cerâmicos, com capacidade total de um milhão de m² mensais. Do total investido, US\$16 milhões financiados pelos fornecedores italianos Sacmi, Siti e System, depois que representantes destas empresas passaram um mês na fábrica, coletando informações. O restante do dinheiro originou-se de bancos, como o Bradesco e o Banco do Brasil.

Por esta razão, o ano de 1996 caracterizou-se pelo alcance do domínio tecnológico dos processos de produção nos ultramodernos equipamentos instalados em 1995. Também foi concluída a introdução do GLP como fonte energética, substituindo o carvão vegetal.

Parcerias com fornecedores foram instituídas para racionalizar o uso das matérias-primas e insumos.

A produtividade medida em m²/colaborador cresceu 42,2% em relação ao ano anterior. Esta medida da produtividade não leva em conta o número de terceiros, embora o número de terceiros operando diretamente nas instalações industriais tenha diminuído 33,7%. A qualidade “A” acumulada em 1996 foi superior à verificada em 1995, em 0,9 %. As certificações, de acordo com a Norma NBR-ISO-9002, foram mantidas em 1996.

Mesmo com a agregação de maior valor aos produtos implementada em 1996, o custo médio de produção atingiu 9,1% inferior ao alcançado em 1995.

Atualmente, o processo de produção abrange 10 etapas a saber, conforme relatório da organização objeto de estudo:

Preparação de Massas

A matéria-prima do processo industrial é estocada no pátio da fábrica, proveniente das jazidas próprias ou de terceiros, definidas após análise das suas características físico-químicas.

No interior da fábrica, as mesmas são estocadas em “boxes” apropriados de forma individual. Posteriormente, entram no processo de pesagem, visando a atender à formulação previamente definida. Após esta etapa, através de correias transportadoras, são descarregadas em moinhos para o processo de moagem.

Em seguida, tem-se como produto a barbotina (líquida), estocada em tanques agitadores como se pode observar na Figura 16.

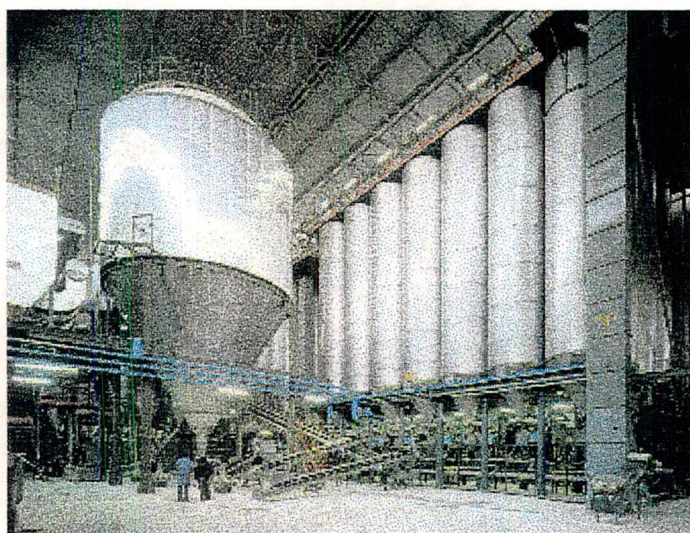


FIGURA 16 - Preparação de massa
FONTE: Relatório do Grupo Ceca SA, 1997.

Preparação do pó atomizado

A barbotina é conduzida por bombas apropriadas ao tanque de serviço do equipamento chamado atomizador, que é composto de um gerador de ar quente e bombas de alta pressão, que lançam a barbotina no seu interior na forma de “spray”. A barbotina ao encontrar o ar quente gerado, tem o seu conteúdo de água evaporado para o exterior da fábrica, e a parte sólida cai sobre uma correia transportadora na parte inferior do atomizador. Esta parte sólida é chamada de pó atomizado, transportada para estocagem em silos para homogeneização (Figura 17).

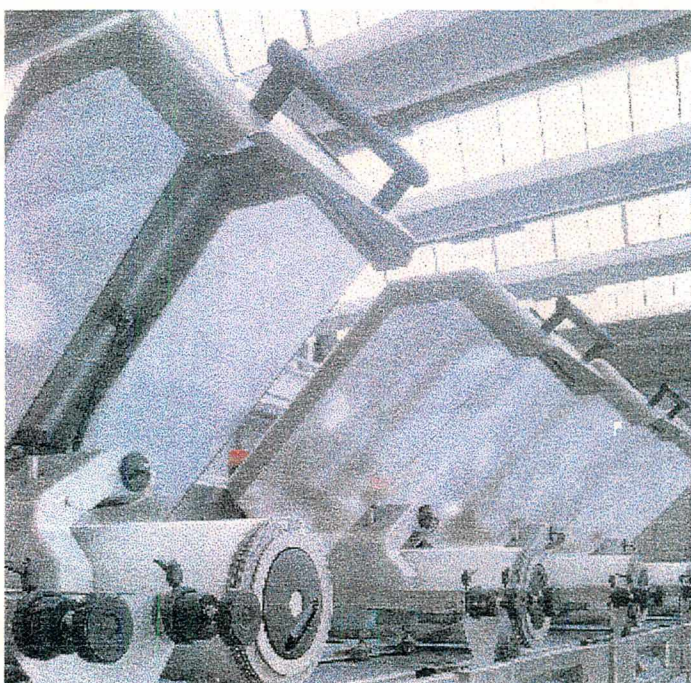


FIGURA 17 - Preparação do pó-atomizado
FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Prensagem

O pó atomizado é lançado em cavidades de prensas hidráulicas, submetido à alta pressão, já apresentando, nesta etapa - condicionado ao ferramental instalado - a sua forma definitiva, sendo caracterizado por baixa resistência mecânica e presença de umidade e denominado de bolacha cerâmica (Figura 18).

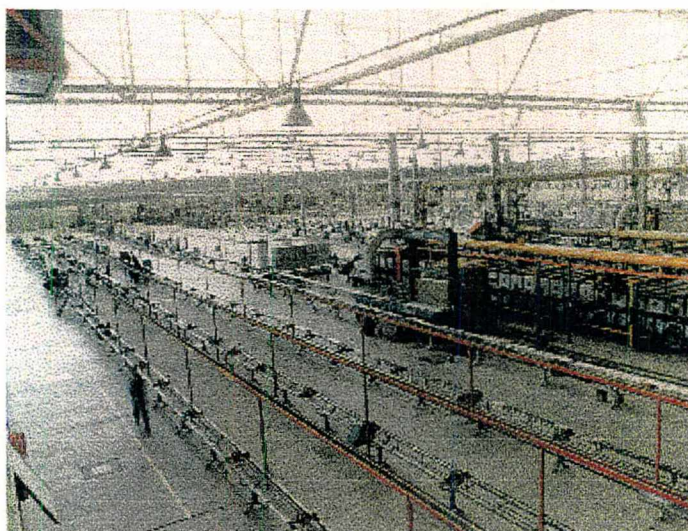


FIGURA 18 - Prensagem

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Secagem

Esta etapa destina-se a preparar a superfície da bolacha para o acabamento superficial, começando pela secagem das peças, visando a retirar a umidade existente, melhorar sua resistência mecânica e agregar temperatura à peça para o trabalho de esmaltação (Figura 19).

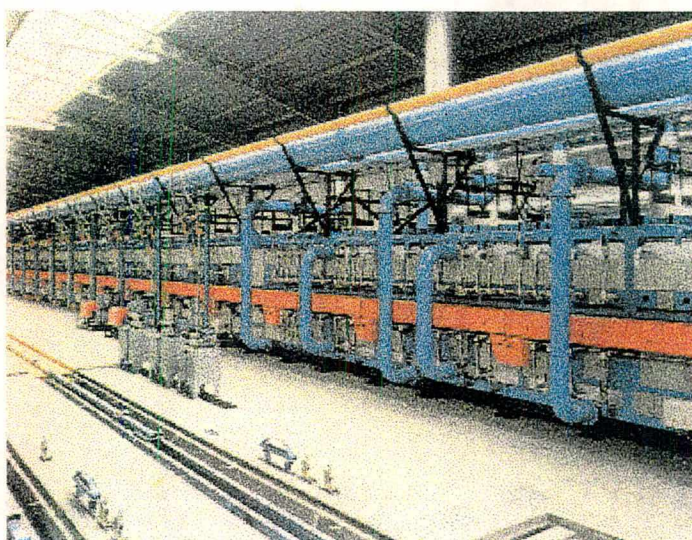


FIGURA 19 - Secagem

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Esmaltação

Nesta etapa começa a ser preparado todo acabamento superficial, atendendo a todas as características de superfície definidas para o produto: deposição de esmalte para a vitrificação, efeitos especiais, decoração, etc (Figura 20).

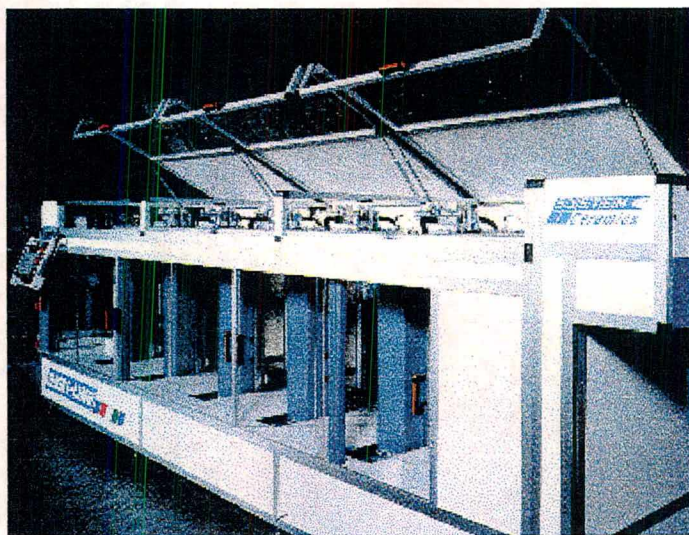


FIGURA 20 - Esmaltação

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Estocagem

Os produtos gerados pelas linhas de esmaltação são dirigidos a um estoque intermediário (denominado pulmão), antes da alimentação dos fornos, visando a sua alimentação constante, evitando, desta forma, a perda de eficiência do equipamento (Figura 21 e 22).

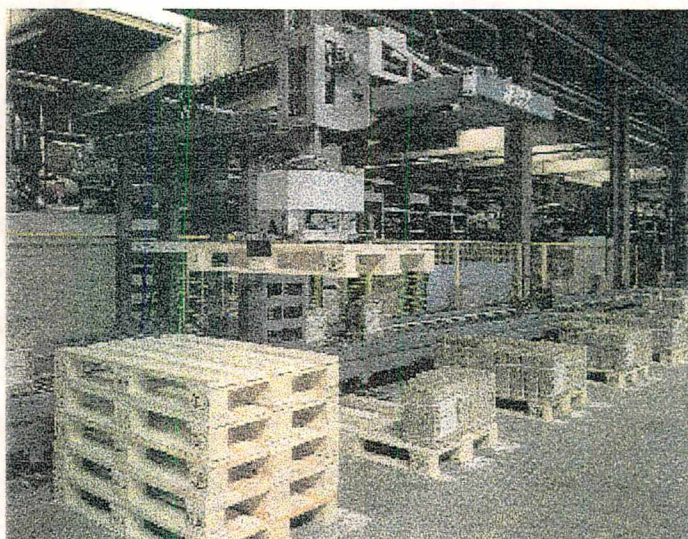


FIGURA 21 - Estocagem

FONTE: Relatório do Grupo Cocrisa SA, 1997.

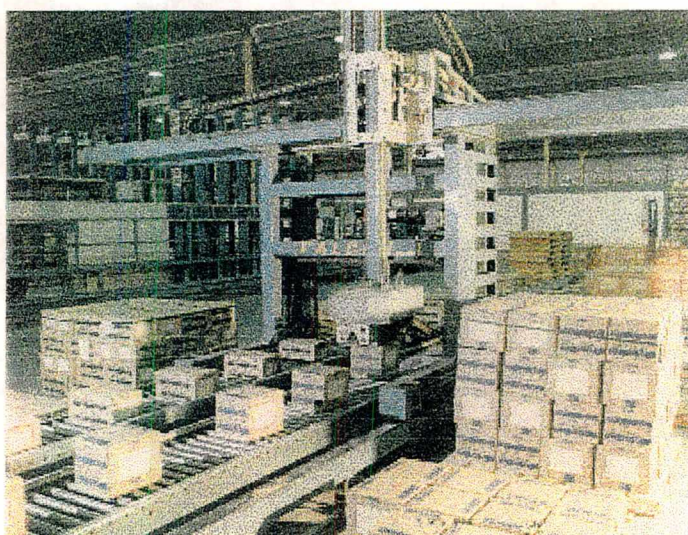


FIGURA 22 - Estocagem

FONTE: Relatório do Grupo Cocrisa SA, 1997.

Forno

O produto esmaltado segue, posteriormente, para o forno que, através de curva de queima e atmosfera interna controladas, efetua a queima do substrato e das deposições efetuadas na linha de esmaltação, dando a característica final ao produto (Figura 23)

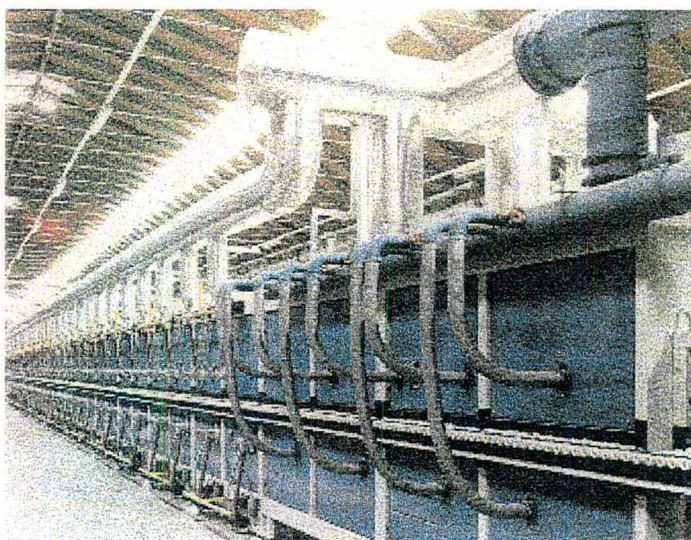


FIGURA 23 - Forno

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Escolha

Na saída do forno está instalada uma máquina de escolha automática, na qual os efeitos superficiais são verificados visualmente pelo operador, enquanto as características dimensionais e de planaridade verificadas automaticamente pelo equipamento.

Após os processos de escolha e classificação, as peças são liberadas para o encaixotamento e identificação de qualidade e bitola, seguindo, posteriormente, para a paletização automática. Completos os estrados, os mesmos são retirados por empilhadeiras e estocados na expedição (Figura 24).

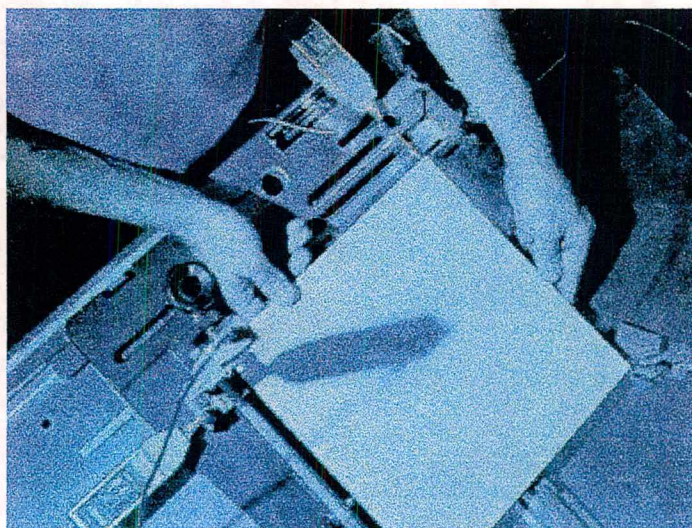


FIGURA 24 - Escolha

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Produção de esmalte e tintas

A parte vitrificada e de efeitos especiais da superfície da peça pronta, constitui-se os produtos de um setor individual agregado à unidade industrial.

Controle de qualidade

Todas as etapas do processo industrial são controladas através dos itens de verificação constantes do Sistema da Qualidade, certificado pela norma ISO 9002 (Figura 25).

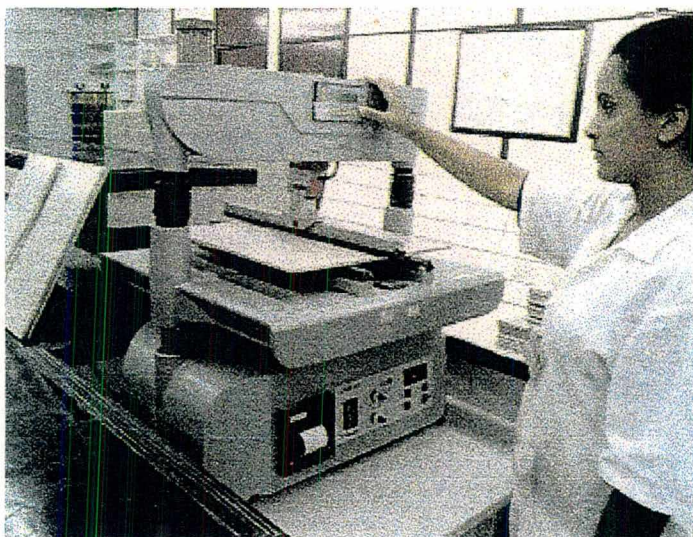


FIGURA 25 - Controle de qualidade
FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

QUADRO 19 - Fatores que caracterizaram o funcionamento do Grupo Cecrisa no período 1980/90 e 1991/96

FATORES DE CARACTERIZAÇÃO	PERÍODO 1980 A 1990	PERÍODO 1991 A 1996
Modelo de gestão	personalista e centralizado	profissional e descentralizado - baseado nos princípios da administração estratégica
Estrutura organizacional	Familiar, verticalizada	Flexível, ágil e profissional
Cadeia produtiva	biqueima para monoqueima Carvão	monoqueima e técnica monoporosa modernização de quatro modernas linhas de produção de pisos Introdução do GLP Certificação ISO 9000
Infra-estrutura tecnológica	obsoleta	moderna
Unidades industriais	expansão	fechamento
mix dos produtos	produção de azulejos 15x15 e 15x20	produção de pisos com maior valor agregado e com dimensões maiores
informações financeiras	centralizadas pelo fundador e pelos dois diretores	transparência das informações financeiras. Obtenção do CVM Custos ABC
informatização e tecnologia de informação	pouco uso	Sistema de faturamento automático Intranet CECRISA Correio eletrônico

estrutura comercial	Filiais	Representantes Pulverização das vendas Gerências Regionais Distribuidores no exterior
Colaborador	cumpridor de ordens executor especialista	multifuncional participativo generalista
Ambiente	Modesta preocupação	Compromisso com a comunidade Oportunidade econômica Certificação ISO 14000
Comunicação	informal	formal, informal e informacional
Recursos Humanos	Executor da folha de pagamento	Desenvolvimento do ser humano Manutenção do Moral elevado e garantia da qualidade de vida Desenvolvimento das Relações trabalhistas Capacitação do pessoal externo
Produção	Enfoque no produto	Enfoque no cliente

FONTE: elaborado a partir das informações coletadas no primeiro semestre de 1997.

No momento em que se considera o processo de transformação organizacional porque passou o Grupo Cecrisa SA, em relação aos fundamentos discutidos por McGill, Slocum Júnior (1995), observa-se que ocorreram mudanças nas características do modelo de gestão, ou seja, a organização em análise passou de um modelo predominantemente personalista para um modelo de organização profissional, mais caracterizado pelo modelo racional, com evidências do modelo que aprende, conforme Quadro 20.

QUADRO 20 - Dimensões predominantes no Grupo Cecrisa SA no período 1980 a 1996, quando se leva em conta os modelos de gestão

DIMENSÕES	BUROCRÁTICA	PERSONALISTA (*)	RACIONAL (**)	QUE APRENDE (***)
FILOSOFIA	dedicada a encontrar a melhor maneira, aquela que assegure uma operação previsível, controlada e eficiente	fortes valores culturais guiam a estratégia e a ação; crença no mito vigente	os negócios são uma série de problemas; se algo estiver ruim, conserte-o rapidamente	toda experiência empresarial é uma oportunidade de se melhorar
PRÁTICAS GERENCIAIS	controle através de regras e regulamentos; a gerência segue o livro	esclarecer, comunicar e reforçar a cultura da empresa	identificar problemas, coleta de dados e implementar soluções	modelar a aprendizagem, encorajar a experimentação e promover diálogos construtivos
EMPREGADOS	seguem as regras e não questionam	usam valores corporativos como guias comportamentais	aceitam e adotam soluções programadas	Buscam informações, estimulam o questionamento e promovem integração em rede
CLIENTES	acreditam que a empresa sabe tudo e está fazendo o melhor	acreditam que os valores da empresa assegurarão uma experiência positiva	tratam-na como um problema a ser resolvido, o mais rápido possível	participam de diálogos abertos e contínuos como parte de uma relação de ensino-aprendizagem
MUDANÇA	modificação da melhor maneira através de ajustes finos incrementais	consideração de mudanças apenas se compreendidas no mito vigente	implementação de programas de solução de problemas; um novo conserto é sempre a resposta	criação de novos processos para redefinir o ambiente competitivo e fornecer uma vantagem competitiva sustentável.

FONTE: adaptado de MCGILL, SLOCUM JÚNIOR. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 53-54, a partir das informações coletadas e analisadas.

(*) Modelo de gestão predominante no período 1980 a 1990

(**) Modelo de gestão predominante no período 1991 a 1996

(***) Modelo de gestão com algumas características já em evidência

Segundo McGill, Slocum Júnior (1995), a filosofia da organização racional mostra que vários problemas devem ser solucionados por diagnose, análise e ação. As práticas de gerenciamento são programadas com soluções discretas e identificáveis para todo problema. Os gerentes procuram atuar como solucionadores astutos de problemas, através da identificação das questões, da coleta de dados, da identificação das causas para, posteriormente, solucionar o problema inadiável.

Os argumentos de McGill, Slocum Júnior (1995) são consistentes na medida quando se tomam por base as ações decorrentes do Programa de Qualidade Total implantado no Grupo Cecrisa SA. As ferramentas da QTC - Qualidade Total Cecrisa, segundo depoimentos dos entrevistados, contribuíram para a consolidação do modelo racional de organização.

A primeira ferramenta - o **fluxograma** - dá chances para o colaborador ter uma visão do processo e de como o mesmo se encontra inter-relacionado. Pelo estudo desses gráficos pode-se identificar lapsos que representam uma potencial fonte de problemas.

A segunda ferramenta - **análise de falhas** - remove sintomas para bloquear as falhas. A análise das falhas envolve as seguintes etapas: a) identificação; b) observação; c) análise; d) plano de ação; e) ação; f) verificação; g) padronização; h) conclusão e i) ganhos.

A terceira ferramenta - **ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar, e agir)** - mostra que no planejamento deve-se definir as metas e os métodos úteis ao alcance das metas. O fazer demonstra o quanto as pessoas precisam ser treinadas e educadas para poder executar a tarefa e à coleta de dados. Em verificar, as pessoas procuram estabelecer comparações com o planejado. Por fim, na etapa da ação, os membros procuram a) estudar os resultados gerais do esforço; b) retirar ensinamentos da experiência; c) explicitar previsões sobre aspectos relevantes; d) efetuar correções nos produtos ou serviços executados e retornar à fase de planejamento.

A quarta ferramenta - **MASP** - refere-se ao estudo aprofundado da solução das falhas (problemas) no processo. O MASP é um método de análise e solução de problemas.

A quinta ferramenta - **diagrama de pareto** - permite determinar quais os problemas a serem resolvidos e qual a prioridade.

O pessoal envolvido no Programa de Qualidade Cecrisa implementou todas as ferramentas. Segundo depoimentos dos entrevistados, a que mais ficou na mente dos colaboradores foi o método de análise e solução de problemas - MASP. Através desta ferramenta, o Grupo Cecrisa SA, alcançou muitas melhorias e benefícios. Os exemplos podem ser verificados no Quadro 21.

QUADRO 21 - Resultados das melhorias e dos benefícios da aplicação do MASP

PROBLEMA	METAS DE MELHORIAS	BENEFÍCIOS
	UNIDADE 02 INCOCESA	
Temperatura alta do produto acabado		satisfação dos colaboradores
Eliminar problemas ambientais provenientes de gás pobre		156.600,00/ano
Altos custos nas trocas dos guias		12.294,00/ano
Custo elevado para fabricar terminais		33.812,21/ano
Alto índice de azulejos (15x20) por problema de rachadura		32.845,59/ano
Gasto elevado com troca e manutenção de equipamentos		311.109,80/ano
Alto índice de biscoito 15x20 por trinca de resfriamento		23.985,72/ano
Perda elevada de esmalte		11.785,95/ano
	UNIDADE 3 - CEMINA	
Elevada desclassificação por tinta	de 7,8 para 0,2%	
Alto número de estrados barrados	de 38,35 para 15,0%	
Alta quebra de vidrados	de 4,19 para 1,90%	
Baixa eficiência das prensas	de 85,01 para 95,0%	
Elevados dias de estoques de matéria-prima	de 21 para 14 dias	

Alta perda de esmalte	de 2,82 para 1,80 %	
Alto consumo de caldeira	de 60 dias para dois anos	
Alta quebra de esmaltes	de 1,65 para 1,05%	
Alta quebra do produto acabado F. WelKo	de 6,09 para 2,0%	
	UNIDADE 5 ELDORADO	
Elevado número de trocas de rolos		56.180,00/ano
Alto índice de quebras de esmaltado		40.000,00/ano
Elevada perda de matéria-prima pesada		105.000,00/ano
Alto índice de quebra de bolacha e biscoito		---
Tempo elevado de moagem de massa		36.600,00/ano
Elevado desperdício de embalagem		1.191.00/ano
Elevado número de esmaltes		40.000,00/ano
Baixa eficiência do forno 1		170.000,00/ano
Alto índice da quebra de escolha		250.000,00/ano
Quantidade elevada de rejeitos industriais		137.100,00
	UNIDADE 6 PORTINARI	
Alto índice de quebra de escolha	de 2,17 para 1,5%	
Alto índice de reclamação de tonalidade nos pavimentos	0,00%	
Elevado nº de estrados barrados por erro de classificação	de 400 para 150 estrados	
Alto percentual de perda da bolacha	de 1,42 para 0,90%	
Baixa eficiência dos fornos	de 90 para 93 %	
Alto consumo de rolo cerâmico	de 300 para 150 unid.	
Quebra alta do produto acabado na expedição	de 590 para 300 m2	
Alto índice de quebra do esmaltado	de 1,76 para 1,0%	
Consumo alto de telas	-----	
Alta quantidade de massa fora do padrão de umidade	de 65 para 90 % no padrão	

FONTE: Relatório do Grupo Cecrisa SA, 1997.

Pelas informações expostas até o momento, o modelo de gestão implantado pelo Grupo Cecrisa SA, em 1991, consolidado nos princípios da administração estratégica, ou

seja, no planejamento estratégico, no orçamento e na qualidade total, dentre outras mudanças estratégicas implementadas no período 1991/96, conforme Quadro 19, lançou-o do modelo predominantemente personalístico para o modelo de organização racional. Também, quando se leva em consideração as ferramentas da qualidade total implementadas pela organização em estudo, não há dúvida de que as mesmas contribuíram, sobremaneira, para a consolidação de tal modelo.

Assim, as organizações racionais, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), estão a um passo de se tornarem organizações de aprendizagem. Todavia, a fragmentação da experiência e o foco na solução do problema reduzem a atenção no processamento da experiência e na experimentação que uma verdadeira aprendizagem requer. A organização racional evita o exame do “falso ou verdadeiro”, favorecido pelas organizações burocrática e personalista, optando por exames de múltipla escolha. As organizações de aprendizagem abordam a experiência de forma mais aberta.

Para McGill, Slocum Júnior (1995), o modelo racional de organização favorece a fragmentação da experiência e, com isso, reduz o potencial de aprendizagem. A afirmativa dos autores até certo modo está correta, pois, dependendo da metodologia utilizada na implementação, por exemplo, das ferramentas da qualidade total e do planejamento estratégico, pode ocorrer sim a fragmentação da experiência como um todo.

No caso do Grupo Cecrisa SA, de acordo com os depoimentos de pessoal identificados com o assunto, parece, a priori, que os pressupostos da Qualidade Total Cecrisa encorajaram muito mais os colaboradores em decorrência da abertura que é concedida pelos níveis superiores na resolução de problemas em busca da aprendizagem organizacional. Muitas ações implementadas pelo Grupo Cecrisa SA, em função das melhorias e dos benefícios conseguidos através do MASP, têm favorecido algum nível de aprendizagem. Os Grupos MASP, como se pode observar “in loco”, são incentivados a

desenvolver a criatividade diante de um problema que exige solução e melhoria para a organização como um todo. Um exemplo, vivenciado no momento da coleta de dados é o número expressivo de notas fiscais devolvidas. A partir desta constatação, o Grupo MASP da área comercial reuniu-se para levantar as causas do problema e eleger as possíveis alternativas para a análise da solução do problema.

Os argumentos de McGill, Slocum Júnior (1995), reforçam o que foi dito sobre os critérios usados na implementação da Qualidade Total Cecrisa e do Planejamento Estratégico, na medida em que os autores comentam que a principal responsabilidade da gerência é o que tem sido visado pelas práticas gerenciais em uma organização que aprende. A tarefa da gerência não é a de controlar nem exercer liderança motivadora corporativa ou solucionadora de crises, mas, acima de tudo, encorajar experimentação e exame de experiências e promover a discordância construtiva. Os gerentes devem servir de modelo de aprendizagem, inspirando outros segmentos da empresa.

Por esta razão, no Grupo Cecrisa SA os colaboradores têm responsabilidade de obter, examinar e usar a informação que alimenta o processo de aprendizagem. Os colaboradores expõem constantemente as falhas em busca do aprimoramento constante e não-estaque.

Além desta estratégia, a implementação do planejamento estratégico, balizado pelos princípios da administração estratégica, com certeza, não seguiu a lógica formal em prol da conformidade e da previsibilidade requerida pelos ambientes burocráticos. Têm-se consciência de que a aprendizagem global torna-se impossível quando se considera os limites cognitivos da racionalidade discutidos por Simon (1971).

Quando Simon (1971) comenta que se deve ter em mente os limites cognitivos da racionalidade, o mesmo quer dizer que o conhecimento do ser humano é fragmentado e objetivado e não objetivo. Aqui, convém citar o exemplo de uma câmara fotográfica, já que

difficilmente o retrato consegue mostrar todas as nuances do ambiente em que foi produzido o retrato. Além destes aspectos, Simon (1971) diz que as restrições comportamentais, como as ambientais, também podem restringir a escolha da melhor alternativa.

Para Senge (1994), as evidências provam que o ser humano tem limitações cognitivas. Cientistas cognitivos defendem que só podemos lidar com um número muito pequeno de variáveis ao mesmo tempo. Nossos circuitos de processamento de informações conscientes ficam logo sobrecarregados com a complexidade dos detalhes, forçando-nos a invocar métodos de simplificação para resolver os problemas.

Mesmo considerando os limites cognitivos analisados por Simon (1971) e as limitações do modelo racional de organização discutidas por McGill, Slocum Júnior (1995), percebe-se que a organização em estudo está buscando o desenvolvimento de padrões culturais que favoreçam a aprendizagem, principalmente quando se leva em consideração as experiências relatadas por estudiosos da área.

Com o objetivo de verificar se o Grupo Cecrisa SA, está aprendendo através de algumas mudanças promovidas no período 1980/96, vale confrontar com alguns exemplos de organizações em processos de aprendizagem citadas por diferentes especialistas da área. Não se pretende esgotar o assunto, mas, sim demonstrar para o leitor que ao se comparar as experiências de aprendizagem das organizações, a seguir, discriminadas, é possível observar o Grupo Cecrisa SA também já apresenta evidências de uma organização que aprende através das mudanças.

QUADRO 22 - Confronto entre organizações que estão aprendendo através das mudanças em relação ao processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa SA, no período 1980/96.

EMPRESA	FATO ACONTECIDO
HONDA	<p>Os especialistas da área comentam que as organizações podem aprender a partir de seus erros. Para tanto, citam o exemplo Honda, que conquistou o mercado de motocicletas leves nos Estados Unidos. A Honda percebeu que havia encontrado um novo mercado e mudou a sua estratégia para visar agressivamente àquele segmento de mercado com campanhas comerciais e preços. A Honda foi forçada a aprender novos caminhos para um novo negócio, devido ao fracasso de sua estratégia original de marketing. .</p> <p>A Honda demonstra muitas características de organizações que aprendem, ou seja, a interligação em redes, a flexibilidade e os líderes que modelam e gerenciam o processo que aprendem em sua organização.</p>
GRUPO CECRISA SA	<p>O exemplo da Honda mostra que o Grupo Cecrisa SA a partir dos erros cometidos na década de 80, possibilitou a sua profissionalização, a flexibilidade da estrutura organizacional com a criação do Conselho de Administração e das Diretorias. A mudança do mix de mercado para a produção de pisos com maior valor agregado forçou a organização a implementar novas linhas de produção para tirar maior proveito do mercado.</p>

MOTOROLA	De 1980 a 1990, a Motorola deu a lição de uma organização que aprende. Foi uma das primeiras grandes organizações a reorientar os seus programas de treinamento, no valor de US\$ 60 milhões anuais; partiu da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, e a passou usar pessoal de fora, como fornecedores e clientes, para ajudar seus gerentes a aprender novas práticas gerenciais.
GRUPO CECRISA SA	A organização pesquisada também reorientou seus programas de treinamento. Do nível estratégico e tático a educação continuada foi estendida para todos os colaboradores. A empresa atingiu de 1991 até o final de 1996, 157.851 horas em treinamento para seus 1.910 colaboradores. Também a aprendizagem em grupo foi incrementada através da realização do MASP - método de resolução de problemas, dentre outros.
NISSAN	Na Nissan os gerentes das fábricas têm um controle eficiente sobre os orçamentos, pessoal e sobre outros problemas. A Nissan também reduziu a diferença de status entre os chefes e os subordinados; aboliu os números seriais (que indicavam os níveis hierárquicos) exibidos em crachás de todos os empregados da Nissan; tornou os uniformes opcionais e introduziu o tempo flexível, pelo qual os empregados só precisam estar no trabalho entre 10:30 h da manhã às 15:30h da tarde, podendo chegar cedo ou sair mais tarde conforme preferirem. Ao deixar de lado o controle, os gerentes da Nissan abriram a organização, não apenas a novas experiências, mas também a novos métodos de experimentar.
GRUPO CECRISA SA	Com a instalação do Conselho de Administração e de uma Diretoria Executiva com autonomia, a organização em estudo conseguiu reduzir o número de níveis hierárquicos para facilitar a comunicação e ainda manter a flexibilidade para, de forma mais ágil, atender às demandas dos clientes internos e externos. A Diretoria Executiva da Cecrisa conta também com o apoio de consultores externos de várias áreas de atuação.

WHIRLPOOL	Uma organização que tentou infundir a humildade interfuncional nas suas práticas gerenciais foi a Whirlpool. Em 1987, a Whirlpool fez uma análise de seu mercado e estrutura e concluiu que o mercado americano não seria mais o maior do mundo por volta do ano 2000. Os maiores mercados seriam a Europa Oriental e a Ásia. Colocando em prática tal crença, a organização decidiu que todos os altos gerentes teriam experiência internacional no ano 2000. Ao oferecer aos gerentes programas diversificados de desenvolvimento, que incluem rotação de cargos e funções, papel de mentor e experiências educacionais internas e externas, a Whirlpool espera abrir os mapas mentais de seus gerentes para ampliar seus horizontes
GRUPO CECRISA SA	Na organização pesquisada a humildade interfuncional foi consolidada com a retirada de todas as divisórias do escritório central e das Unidades Industriais. Atualmente, as mesas estão dispostas de modo a favorecer a troca de experiências entre as áreas. Em decorrência do Plano Cecrisa 2000 todos os colaboradores têm que atuar como agentes multifuncionais e não mais como especialistas. A organização espera consolidar, no ano 2000, a postura de colaboradores comprometidos com o cliente e integrado com o fornecedor interno e externo, para incrementar novos horizontes.
ARTHUR ANDERSEN	A Arthur Andersen, uma organização de contabilidade e consultoria, remodelou sua competência diferencial ao usar o pensamento sistêmico. Tradicionalmente, os serviços de auditoria e de acompanhamento dos cálculos tributários constituíam o departamento que mais receitas gerava para a empresa, durante décadas. Ao entender o processamento da informação nas organizações de seus clientes, a Arthur Andersen criou uma nova divisão de informações e de tecnologia empresarial, agora responsável por cerca de 40 por cento da receita da organização. Com essa estrutura, o cliente pode contratar seu diretor financeiro ou todo um departamento financeiro da Arthur Andersen, como fez a British Petroleum.
GRUPO CECRISA	O exemplo citado mostra que a organização pesquisada através do uso da tecnologia da informação, incrementou o raciocínio sistêmico dos seus colaboradores internos e externos. A implantação do Sistema de Faturamento Automático, da Intranet e do Correio Eletrônico são exemplos de busca de preocupação de se ampliar a capacidade competitiva de toda a organização.

ZOOLOGICO DE SÃO DIEGO	<p>O zoológico de San Diego, consagrado por apresentar de forma inovadora seus animais em habitat natural, passou a se destacar também como uma organização que aprende.</p> <p>O zoológico de San Diego dedica-se a mudar sua imagem de um simples parque de animais selvagens para uma organização voltada à educação dos visitantes sobre animais e seus habitats e a apregoar o espírito de conservação da natureza. Essa missão educativa deu origem a novas definições, tais como o Tiger River e o Gorilla Tropics, que se constituem em ambientes capazes de suportar todos os cenários naturais possíveis. Também criou novas formas de organização para coordenar o complexo trabalho necessário nessas áreas, agrupando uma grande quantidade de habilidades e funções - daí o uso extensivo de equipes interfuncionais. A meta educativa promoveu uma nova abordagem em relação aos visitantes. A gerência e os funcionários sentem-se mais produtivos do que nunca (as equipes passaram a gerenciar seus próprios orçamentos, cronogramas e participam da admissão de pessoal) e os visitantes continuam retornando, agora com a opção de sempre aprender algo de novo e cada visita. Os animais também adoram os novos cenários.</p> <p>Nos negócios americanos, um passeio ao zoológico de San Diego tornou-se o objetivo mais recente da busca sem fim pelo maior e mais recente segredo do sucesso. Tudo leva a crer que os gerentes estão cada vez mais interessados em aprender a alcançar o sucesso. A cada ano, as empresas americanas gastam mais de US\$ 50 bilhões em treinamento e educação, 15 % a mais do que é gasto em educação pelo Departamento de Educação e 20% de todo o dinheiro despendido com educação em todos os níveis. Porém, a maior parte dos gastos com treinamento e educação não tem a finalidade de gerar aprendizagem.</p>
GRUPO CECRISA SA	<p>A partir da implementação do novo modelo de gestão que possibilitou o estabelecimento de uma estrutura organizacional flexível, os gerentes das Unidades Industriais passaram a gerenciar seus próprios orçamentos e cronogramas.</p> <p>A capacitação do pessoal externo no processo sistêmico e holístico como estratégia para tornar a organização em estudo mais competitiva e lucrativa também se encontram em andamento.</p>

DESIGN AUTOMATION DIVISION (DAD) DA TEXAS INSTRUMENTS (TI)	<p>Após experimentar atrasos onerosos em projetos, a DAD se reorganizou em uma rede interna de acordo com as linhas de seus projetos em todo o mundo. Cada projeto consiste potencialmente em profissionais retirados das empresas TI, espalhadas por todo o mundo. Os integrantes das equipes se comunicam por satélite para trabalhar em projetos conjuntos. Formando uma equipe, as competências essenciais da DAD são confrontadas com os pontos fortes e necessidades de cada cliente.</p>
GRUPO CECRISA SA	<p>O uso da tecnologia de informação como recurso estratégico pela organização em estudo, através do Sistema de Faturamento Automático, representa um bom exemplo do aproveitamento das competências essenciais utilizado pela DAD.</p>
NOVELLUS SYSTEMS INC.	<p>A Novellus projeta e faz engenharia de equipamentos avançados de deposição de produtos químicos, como substratos de óxidos metálicos e deposição a vácuo. Esses equipamentos são críticos para o projeto de substratos de película fina utilizados em microchips. A organização focaliza sua atenção em manter um relacionamento a longo prazo com alguns poucos fornecedores confiáveis. De modo similar, o uso há longo tempo de parcerias pela Apple Computer é uma das principais razões pelas quais suas receitas é de US\$437.100 por empregado, mais que o quadruplo da Digital Equipment Corporation e mais que o dobro da IBM.</p>
GRUPO CECRISA SA	<p>A partir do momento de crise que abalou sua estrutura, o Grupo Cecrisa SA não pode mais atuar de modo isolado como dono do mercado. De acordo com depoimentos coletados, atualmente as Gerências buscam parcerias com as empresas do setor. Por exemplo, na década de 80, a exploração de determinada matéria-prima era feita de forma individual. Hoje, as empresas do setor se reuniram para em conjunto, não ter mais 10 máquinas num mesmo local competindo entre elas, devido ao custo final. Os colaboradores envolvidos estão conscientizados do erro que cometeram no passado. Por esta razão, a soma de esforços contribui para a diminuição de custos para todas as empresas envolvidas no setor.</p>

WAL MART	Outra organização que se beneficiou bastante com o pensamento sistêmicos na formulação de sua estratégia é a Wal Mart. Para o cliente comum, a Wal Mart dedica-se ao negócio de vender produtos a preços moderados. Sam Walton observou esse segmento de modo sistemático e decidiu criar regras que aumentassem as forças da Wal-Mart. Seu sistema de gerenciamento da informação aluga canais de satélites para emitir informações para os mais de 4.000 fornecedores da empresa. O sistema permite que armazéns e fornecedores se comuniquem instantaneamente para fazer pedido
CECRISA SA	O exemplo citado reforça que a organização pesquisada, através do uso da tecnologia da informação, soube incrementar o raciocínio sistêmico dos seus colaboradores internos e externos. A implantação do Sistema de Faturamento Automático, da Intranet e do Correio Eletrônico, são exemplos de busca de maior competitividade.
ROYAL DUTCH/SHELL	A Royal Dutch/Shell, uma das primeiras grandes organizações a compreender as vantagens de acelerar o processo de aprendizagem organizacional, chegou a esta conclusão ao descobrir como era profunda a influência dos modelos mentais, principalmente daqueles mais generalizados. O extraordinário sucesso da Shell ao atravessar a crise do petróleo no anos 70 e 80 deve-se em grande parte, ao fato de ter aprendido a trazer à superfície e desafiar os modelos mentais dos administradores.
GRUPO CECRISA SA	Os modelos mentais começaram a ser trabalhados a partir do estabelecimento dos princípios de uma nova referência de gestão, substanciada nos fundamentos da administração estratégica, no planejamento, na qualidade total e no orçamento.

FONTE: Elaborado a partir dos exemplos citados por McGill, Slocum Júnior (1995); Band (1997); Hamel, Prahalad (1991); Peters (1988); e Jacob (1993), e ainda dos dados coletados junto ao Grupo Cecrisa SA.

A partir dos exemplos citados em comparação o que ocorreu e vem acontecendo no Grupo Cecrisa SA, pode-se dizer que a mesma já apresenta características de organizações de aprendizagem.

Para reforçar, ainda mais, as evidências de uma organização que está aprendendo com as mudanças, além dos exemplos e das comparações realizadas, é indispensável reportar-se às disciplinas discutidas por Senge (1994) acerca das organizações de aprendizagem.

Os instrumentos do **raciocínio sistêmico** evidenciados nos exemplos das organizações que estão aprendendo, através das mudanças, podem ser úteis, segundo Senge (1994) para desvendar os aspectos subjetivos e inconscientes como podem explicar o comportamento e a ação administrativa, como forma de superar os paradigmas convencionais. O autor comenta ainda que a perspectiva global indica que a complexidade dos detalhes deixa todas as explicações racionais incompletas. Os sistemas humanos são infinitamente complexos e, portanto, não existem soluções perfeitas para eles.

A partir do desenvolvimento do raciocínio sistêmico, as pessoas reúnem condições de entender melhor a realidade que as cerca, a partir dos eventos no transcorrer da história, por exemplo. O importante, segundo o autor, é reconhecer que nossa capacidade de lidar com a complexidade dos detalhes é muito maior no nível subconsciente do que no consciente.

Criar organizações de aprendizagem, para Senge (1994), implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.

Na mesma linha de raciocínio, McGill, Slocum Júnior (1995), ao discutirem a abertura e o pensamento sistêmico como integrantes dos comportamentos essenciais das organizações que aprendem, ressaltam que a aprendizagem exige que as organizações e os gerentes estejam abertos a uma maior gama possível de perspectivas, de forma a maximizar sua própria experiência e criar alternativas. Segundo Kilman (apud McGill, Slocum Júnior, 1995, p. 17) “funcionários potencializados, ou seja, empowered com a cultura correta, são livres para experimentar e aprender e, provavelmente, estão mais em sintonia com as

realidades dos negócios atuais. O controle sai de cena e entra a confiança nos subordinados, abrindo a organização a um maior espectro de experiências possíveis. Isso contraria a necessidade tradicional dos gerentes de estar no controle. O exemplo da Nissan ajuda a compreender os fundamentos do autor.

No que concerne ao **domínio pessoal**, num plano superior de consciência, há uma queda total dos muros que fragmentam nossa visão e nossas percepções. As pessoas passam a sentir-se conectadas umas às outras, conectadas à humanidade como um todo, numa grande unidade.

Em nível organizacional, a queda de muros leva as pessoas a se sentirem parte de uma missão maior, a se preocuparem com o todo e não só com o seu trabalho; isto resulta num intenso nível de cooperação, intercâmbio e comunicação.

A queda do muro pode levar também a uma conexão entre empresa e sociedade num nível de qualidade que transcende os padrões empresariais tradicionais. As pessoas passam a se preocupar com o significado do que fazem em relação ao usuário final, tendo por foco seu bem-estar global.

O aprendizado neste contexto, segundo Senge (1994, p. 138) “não significa adquirir mais informação, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente quer na vida. É um aprendizado produtivo que dura a vida inteira, e as organizações de aprendizagem só são possíveis se tiverem gente em todos os níveis praticando-o”.

De acordo com Kiernan (1993), para o estabelecimento da linha DEW, os gerentes precisam formar redes baseadas na confiança e no respeito mútuo. A linha DEW da Whirlpool é um excelente exemplo de uma rede eficaz. Na Whirlpool, cada gerente é avaliado pelos seus pares, pelos subordinados e pelo gerente que se situa dois níveis hierárquicos acima, o chamado *manager-once-removed*. De acordo com esse plano de

“gerência dois níveis acima”, um indivíduo não é avaliado por seu supervisor direto, mas sim pelo gerente do seu supervisor. As responsabilidades básicas desse gerente dois níveis “acima” incluem a supervisão da qualidade da liderança exercida na empresa, a avaliação das capacidades de seus subordinados e a avaliação e orientação dos esforços de desenvolvimento de carreira dessas pessoas. Essas avaliações anuais não analisam desempenhos, mas focalizam a capacidade e no potencial do gerente.

A partir do exemplo da DEW e de outras organizações que estão aprendendo com as mudanças, fica evidente no Grupo Cecrisa SA o domínio pessoal, evidenciado nos resultados das entrevistas com colaboradores do primeiro escalão até os que atuam no chão de fábrica. Os entrevistados do chão de fábrica tinham muito claro qual era a missão do Grupo Cecrisa SA, o significado da atividade que desenvolviam para as demais partes do fluxo de trabalho, os princípios da qualidade e a importância do trabalho de equipe e de se respeitar o cliente. “Nós trabalhamos como um tipo de fornecedor interno para as demais partes que compõem a organização como os que fornecem materiais para o Grupo Cecrisa SA”. No nível da média gerência, também se percebe o mesmo comportamento.

Em relação aos **modelos mentais**, muitas mudanças promovidas na organização em estudo contribuíram, de alguma forma, para o desenvolvimento de novos modos que os colaboradores deveriam adotar para encarar o mundo.

Segundo DeGeus (apud Senge, 1994, p. 17), “... a adaptação e crescimentos contínuos num negócio em fase de mudanças dependem do aprendizado institucional, que é o processo pelo qual as equipes administrativas modificam seus modelos mentais da empresa, dos seus mercados e dos seus concorrentes...”

Por esta razão, o desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais deve envolver o aprendizado em novas técnicas com o intuito de

implementar inovações institucionais que ajudem a colocar essas técnicas em prática, como foi visto na organização em estudo (PDCA, MASP, etc).

Os princípios da administração estratégica consolidados no planejamento, no orçamento e na qualidade total também estão contribuindo para a mudança dos modelos mentais. Em todos os lugares, desde o chão da fábrica até o escritório central, visualizam-se quadros com a definição da missão do Grupo Cocrisa SA, os princípios da Qualidade Total Cocrisa, dentre outros aspectos.

Esses princípios, segundo Senge (1994, p. 175),

“têm por objetivo estabelecer prioridade na investigação, promover uma diversidade de opiniões em lugar de consenso e destacar a importância de melhorar os modelos mentais em todos os níveis da organização. Eis o credo da Hanover:

1. A eficiência de um líder está relacionada com o contínuo aperfeiçoamento de seus modelos mentais.
2. Jamais imponha um modelo mental de sua preferência às pessoas. A fim de surtirem efeito; os modelos mentais devem gerar decisões espontâneas.
3. Decisões espontâneas produzem convicções mais profundas e implementação mais eficaz.
4. Modelos mentais melhores capacitam as pessoas a se ajustarem às mudanças ambientais ou circunstanciais.
5. Membros dos conselhos internos raramente tomam decisões diretas. Sua função é ajudar o gerente-geral testando ou aperfeiçoando seu modelo mental.
6. Modelos mentais múltiplos proporcionam múltiplas perspectivas.
7. Grupos desenvolvem mais dinâmica e conhecimento do que uma pessoa desenvolveria sozinha.
8. A meta é não haver consenso dentro do grupo.
9. Quando o processo funciona, leva ao consenso.
10. O valor do líder é medido por sua contribuição aos modelos mentais dos outros”

Para Senge (1994), a integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos) como também altera a forma de

raciocinar com a substituição dos modelos mentais dominados por eventos que incentivam os padrões de mudança a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões.

Também os **objetivos comuns** podem ser encorajados através da transformação de objetivos individuais em objetivos baseados em princípios, valores e compromissos compartilhados por todos os membros da organização.

De acordo com Senge (1994), a visão compartilhada também constitui um leme para manter o processo de aprendizagem no rumo diante pressões. Com um objetivo comum, tornemo-nos mais propensos para expor nossas idéias, abrir mão de idéias profundamente arraigadas com o intuito de reconhecer as deficiências pessoais e organizacionais.

O **aprendizado em equipe** é o raciocínio comum concebido por uma equipe a partir de idéias preconcebidas. É conseguido através do diálogo, do fluxo de idéias entre seus membros. É a célula para o aprendizado da organização. O aprendizado em equipe ao superar o aprendizado individual, acaba desenvolvendo com maior rapidez a capacidade individual na organização, fazendo com que membro passe a enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais.

As ações implementadas pelo Grupo Cecrisa SA, em decorrência do Programa de Qualidade Total Cecrisa, segundo depoimentos coletados, têm reforçado em muito o trabalho de equipe como outras disciplinas de organização de aprendizagem, quer na identificação de alternativas para a solução de problemas, quer na descoberta de oportunidades.

Em síntese, pode-se dizer que as cinco disciplinas discutidas devem funcionar em conjunto. Por exemplo, a visão de um objetivo sem o raciocínio sistêmico acaba criando imagens do futuro sem que se saiba exatamente o que deve ser feito para que elas se tornem realidade.

Neste momento, fica claro que não vamos ter uma organização com todas as características num mesmo nível de consolidação. Isto demonstra e reforça os estudos desenvolvidos acerca das dimensões burocráticas, ou seja, para alguns estudiosos da área, as dimensões da burocracia poderiam estar ausentes ou presentes. Para estes autores, o reducionismo prevalece sobre a questão contingencial. Para outros estudiosos, os mais espertos, as dimensões burocráticas poderiam ser evidenciadas em maior ou menor grau nas organizações.

Da mesma forma, os ensinamentos deixados pelos estudiosos da burocracia podem ser aplicados para os defensores das organizações de aprendizagem, ou seja, é possível visualizar organizações com maior ou menor intensidade das disciplinas que delineiam as organizações de aprendizagem.

Independente da intensidade com que as organizações aprendem, os achados do presente estudo demonstram consistências com os argumentos de Considera (apud Saraiva, 1996), no momento em que ele afirma:

“quando a economia era fechada, a competição limitava-se ao contexto interno. Isso, naturalmente, empurrou grande parte das empresas ao atraso, até porque não havia preocupação com o ganho produtivo. Houve uma mudança irreversível e a abertura econômica forçou as empresas a ganhar escala e a investir no aumento de tecnologia, em treinamento, em automatização. É incontrolável o crescimento da produtividade; é condição de sobrevivência para as empresas...” (p.13).

Por esta razão, na medida em que a tecnologia passou a definir a dinâmica da qualidade de vida dos povos e, ao mesmo tempo, cada vez mais levar em conta a preservação dos recursos naturais, o domínio das técnicas de gestão e manutenção da qualidade é indispensável à participação de qualquer setor produtivo em um mercado globalizado e competitivo.

Assim, as mudanças implementadas pelo Grupo Cecrisa SA, principalmente, as relativas ao período 1991/96, confirmam os argumentos de Baumann (1996), no sentido de que as organizações devem promover mudanças com o intuito de aprender para poderem competir em ambientes globalizados, já que:

* a maior interdependência com outras economias demanda adaptação dos sistemas produtivos e da capacidade de assegurar competitividade de forma sistêmica: em um mercado internacional não competem apenas empresas, mas, também, sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizações sociais, o que denota crescente vínculo entre empresas e o sistema educacional, infra-estrutura tecnológica, relações gerenciais-trabalhistas, sistema financeiro, etc.;

* o processo de globalização ocorre, sobretudo, na América Latina -, de forma simultânea, com processos de regionalização. Enquanto a globalização é um movimento espontâneo de fatores de produção, a regionalização é uma decisão política. E enquanto a globalização privilegia valores gerais, a regionalização intensifica valores locais. Mas, tanto uma quanto a outra advoga por unidades administrativas menores, porque requer autodeterminação. Isso parece ser uma tendência universal: o próprio crescimento demográfico torna difícil a administração de forma centralizada;

* as negociações internacionais ocorrem entre Estados-nações, em focos multilaterais estabelecidos. Ao mesmo tempo, ocorre aumento da importância relativa de agentes - como as multinacionais e as Organizações Não-Governamentais - ONG - sem representatividade explícita;

* a globalização estimula, simultaneamente, a competição entre organizações e a formação de alianças empresariais, permitindo romper os oligopólios estabelecidos, o que leva ao dilema de como criar condições favoráveis para acumulação de capital em certas indústrias, sem provocar entraves às transações internacionais; e

* a globalização leva à individualização da produção (organizações buscam explorar cada vez mais segmentos específicos de mercado) como contrapartida à universalização do consumo.

Têm-se consciência de que não basta os dirigentes promoverem mudanças requeridas ou não pela globalização. As estratégias implementadas pelas organizações devem promover a aprendizagem organizacional, conforme exemplos citados anteriormente. Isto porque nem toda a mudança proporciona a aprendizagem.

Por exemplo, a Xerox dominou os negócios de cópias em 1959. Durante os anos 70, entretanto, a Xerox começou a perder mercado para as empresas japonesas, como a Canon. De 1976 a 1982, a Xerox caiu de 82% para 41%.

Reconhecendo que a empresa estava em queda livre para o esquecimento, a Xerox adotou o Benchmarking (busca de novas referências junto às empresas mais modernas) de seus concorrentes e a reengenharia fundamental de seus processos, ênfase na qualidade, ênfase no cliente, just in time, automação e informatização.

No início da década de 90, a Xerox tinha se transformado em um exemplo citado nos livros de redução de custos, melhoria da qualidade e satisfação dos clientes. Mas o discurso do novo Samurai Norte Americano ignorou duas questões: primeira, embora a Xerox tenha sido bem-sucedida em interromper a erosão de sua fatia de mercado, não

conseguiu recapturar grande parte da fatia de mercado captada pelos concorrentes japoneses.

A Canon continua produzindo mais copiadoras do que qualquer outra empresa do mundo. Segundo, a despeito de seu papel pioneiro na impressão a laser, redes, computação baseada em ícones e laptops, a Xerox não conseguiu criar novos negócios substanciais fora das atividades específicas da empresa - as copiadoras. A Xerox perdeu oportunidades de ganhar dinheiro, por não ter explorado as inovações, que espelham outras empresas na história. Por que toda essa inovação não foi explorada pela Xerox? Porque, para criar novos negócios, a Xerox deveria ter regenerado sua estratégia principal e reinventado seu conceito de empresa: seus canais, processos de produção, clientes, critérios de promoção de gerentes, medidas para avaliar o sucesso e assim por diante.

É inteiramente possível uma empresa colocar em prática o *downsizing* e a reengenharia sem nunca confrontar a necessidade de regenerar sua estratégia principal, sem nunca ter que imaginar o que os clientes desejarão nos próximos dez anos e sem nunca ter que redefinir fundamentalmente o mercado servido. Contudo, sem essa reavaliação fundamental, a empresa será surpreendida a caminho do futuro. A defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança (Mitroff, Mason, Pearson, 1994).

Outro exemplo que pode ser citado é o da GM. A maior empresa do globo foi sufocada pelo processo de globalização, em razão de imperativos organizacionais (estruturas organizacionais altamente verticalizadas, modelo de gestão centralizado, produzir x produzir, comando vertical, eficiência máxima etc) terem dificultado o processo de transformação organizacional para que a mesma pudesse tirar mais proveito do mercado.

Estes exemplos mostram que a mudança ajuda a alicerçar a promoção da aprendizagem organizacional, desde que as empresas reconceitualizem suas crenças e premissas para não ficar presas às práticas administrativas do passado.

5.5 Análise e interpretação das principais mudanças estratégias ocorridas no Grupo Cecrisa SA no período 1980 a 1996 em relação aos fundamentos teóricos e empíricos que circunscrevem as abordagens de adaptação organizacional discutidas no presente trabalho.

Uma vez identificadas as principais transformações organizacionais ocorridas na organização, torna-se necessário confrontá-las com os argumentos teóricos e empíricos discutidos pelos autores citados para verificar se existem similaridades das mesmas em relação às diferentes abordagens de adaptação organizacional. Não se procura, neste momento, medir ou explicar a partir de fórmulas matemáticas o processo de transformação por que passou o Grupo Cecrisa SA, no período 1980/96.

As principais mudanças estratégicas ocorridas na organização Cecrisa SA, ou seja, **do estilo de gestão centralizador e personalístico para profissional e descentralizado; da estrutura organizacional familiar e verticalizada para uma estrutura flexível e ágil; do processo produtivo biqueima para a monoqueima e para a técnica monoporosa com a introdução do GLS; da infra-estrutura obsoleta para o domínio tecnológico; da produção de azulejos para a produção de pisos com maior valor agregado para diversificar o mix dos produtos; da centralização das informações financeiras para a transparência e obtenção do CVM e dos Custos ABC; do pouco uso da tecnologia da informação para sua consolidação através do Sistema de Faturamento Automático, Intranet CECRISA e Correio eletrônico; da comercialização efetuada por filiais para representantes com a criação de gerências regionais e de distribuidores no exterior; do colaborador cumpridor de ordens para o colaborador multifuncional; da**

comunicação informal para comunicação formal, informal; do simples sistema de produção para um sistema complexo; do planejamento a curto prazo para administração estratégica; do treinamento não sistemático para educação continuada; do enfoque no produto para o enfoque no cliente e do velho papel da gerência de Recursos Humanos para uma Gerência de Pessoas e, ainda, com base nos depoimentos coletados e dos registros que serviram de base para se entender o processo de como ocorreu na prática as transformações organizacionais, pode-se evidenciar características de várias abordagens de adaptação.

Nota-se, que o processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa SA, no período 1980/96 enseja a compreensão sob diferentes enfoques. Isto é, diferentes abordagens e/ou metodologias apresentadas pelos autores da área considerados neste trabalho, proporcionam subsídios para a interpretação do processo, do contexto e do conteúdo ou simplesmente do resultado, sem se verificarem as razões do porquê determinadas mudanças ocorreram, já que o pesquisador pode levar ou não em conta o conteúdo, o contexto, o processo e a história da organização. É lógico que, dependendo da abordagem que se utilizar para a compreensão da mudança, os resultados poderão ser mais ou menos questionáveis.

No momento em que se discutiram as mudanças estratégicas ocorridas nos três períodos por que passou a organização em estudo, ou seja, o de EXPANSÃO e de PRODUÇÃO, o de CRISE e o de RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO, ficou evidente a figura do líder, no caso, do fundador da empresa no processo, principalmente no período de 1980 a 1990, e de consultores líderes no período 1991 a 1996.

Os valores foram introduzidos por ele e pelos dois outros diretores, consolidando, dessa forma, a cultura personalística como guia de orientação e ação.

Segundo Pettigrew (1978), o interesse na cultura dirige atenção para as fontes de coerência e consistência da vida organizacional para as crenças dominantes ou as ideologias que fornecem os sistemas de significados do que se passa na organização.

Por esta razão, os argumentos de Pettigrew (1977; 1979; 1982; 1987) são consistentes, levando-se em conta que, para o autor em tempos de incerteza **os indivíduos, em posições de liderança** fazem a diferença. Há, entretanto, uma grande lacuna entre crenças e afirmativas sobre o potencial dos líderes em circunstâncias de mudança e a necessidade empírica através de pesquisas cuidadosas - *o quê e por que* - e como se passa de intenções do executivo para mudança realizada. Enquanto há muitas facetas no comportamento da liderança digno de atenção, o autor comenta que a efetividade dos líderes como líderes deve ser testada pelo alcance das propostas na forma de mudanças sociais reais e intencionadas.

Neste sentido, concorda-se com o autor de que as as mudanças estratégicas devem ser entendidas em termos de ligações entre **o conteúdo da mudança, o contexto e processo**, já que foi possível observar o comportamento organizacional desde 1980 até 1996 como um ingrediente central, com implicações nas crenças principais, na estrutura e na estratégia da organização, como visto no Quadro 19.

As principais mudanças estratégicas implementadas no Grupo Cecrisa SA, principalmente, as do período 1991/96, denotam que o conteúdo de qualquer nova estratégia tem como consequência a administração do contexto e do processo. Para se entender a mudança, é preciso analisar a justaposição do analítico e do político, o papel das pessoas excepcionais e as circunstâncias extremas, as forças opositoras e restritivas do ambiente. Por exemplo, a profissionalização do modelo de gestão através dos princípios modernos da Administração Estratégica, consolidados no Planejamento Estratégico, na Qualidade Total Cecrisa e no Orçamento, levou a organização a implementar um novo

arranjo estrutural para assegurar a flexibilidade e a agilidade, através da criação do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, bem como da eliminação de muitos níveis hierárquicos intermediários, principalmente, nas Unidades Industriais. Outras estratégias também foram implementadas em decorrência do planejamento, da qualidade e do orçamento, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias junto aos fabricantes de pisos e azulejos na exploração de matérias-primas, com o intuito de reduzir o custo; a diversificação do mix de produção, dentre outras apresentadas no Quadro 19.

Romanelli, Thusmann (apud Pettigrew, 1987) e Thusmann e Romanelli (apud Pettigrew, 1987) reforçam a questão com o argumento de que as organizações passam por períodos convergentes, acentuados por reorientações estratégicas quando uma estratégia é elaborada.

As reorientações estratégicas, a exemplo, das mudanças estruturais ocorridas no Grupo Cecrisa SA, mais uma vez reforçam a observação feita neste trabalho, de que as mesmas podem ocasionar reflexos na estrutura de poder, nos processos de comunicação, na formalização dos valores para a organização não sofrer tantas pressões do meio.

Vale ressaltar outros aspectos sobre as circunstâncias extremas e as forças positivas e restritivas. Os consultores líderes que atuaram na Diretoria do Grupo, mais especificamente, Galeazzi e Maciel Neto, afirmaram que com a implementação do novo modelo de gestão consolidado na Qualidade Total Cecrisa, no Planejamento Estratégico e no Orçamento, o nível de conhecimento dos colaboradores atuou como uma restrição ao sucesso do novo modelo. Para superar este problema, por exemplo, a empresa passou de treinamentos não sistemáticos para a educação continuada, como forma de estimular e satisfazer as necessidades dos colaboradores internos e externos.

Assim, é necessário entender os caracteres contextuais e processuais sob uma perspectiva histórica e não de modo ahistórico, aprocessual e acontextual. O processo de

mudança para Pettigrew (1987), refere-se as ações e reações e as interações das várias partes interessadas que procuraram mover a organização de um estado presente para um estado futuro.

Os argumentos de Pettigrew (1987) são reforçados pelos fundamentos da abordagem biográfica discutida por Salama (1992), no momento em que a autora diz que para se entender o comportamento atual da organização pesquisada, sem dúvida alguma, deve-se olhar o passado da mesma para se entender o processo de mudança corrente. Por exemplo, se o presente estudo tivesse considerado só as estratégias implementadas em 1996, ficava difícil estabelecer comparações e/ou saber o quanto realmente a organização mudou ou inovou de um período para outro. O conhecimento do atual estágio de qualquer organização é decorrente da verificação dos eventos que aconteceram no passado e no presente.

O estudo biográfico realizado por Jaques (apud Salama, 1992) reforça a questão ao condicionar a compreensão da situação presente à dinâmica de certos eventos históricos relevantes na vida da organização e que deixaram marcas no padrão presente.

Por esta razão, Mintzberg (1979) comenta que nem tudo pode ser mensurado, como a história e a ideologia. Para o autor, são fenômenos relevantes da pesquisa organizacional. Esquecer isto em uma pesquisa é ignorar o sangue da vida da organização.

A análise realizada por Salama (1992) sobre a mudança cultural e a privatização ocorridas em três organizações, como foi visto na revisão bibliográfica, também serve de base para ilustrar, ainda, mais o processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa SA.

Ocorreram no período 1980/90 e 1991/96, mudanças nos padrões culturais da organização pesquisada. O primeiro período foi caracterizado por uma sólida cultura personalista, fundamentada nos valores do mito vigente, no caso o fundador (dono) da

organização em conjunto com seus dois diretores. A cultura personalística predominante no período em análise serviu como guia de orientação para a tomada de decisões.

No período 1991/96, a cultura personalística deixa margem para o surgimento de uma outra cultura, ou seja, a de solução de problemas ou racional, em decorrência da crise vivenciada pela organização e da profissionalização do modelo de gestão, como já visto anteriormente.

Por esta razão, as ações, reações e interações foram percebidas quando se verificou que muita coisa teve que ser revisada na dinâmica da organização como forma de se assegurar o sucesso da mudança. Isto reforça também os fundamentos de Lucker (apud Pettigrew, 1987) e Pfeffer (apud Pettigrew, 1987) relativos ao poder e ao controle.

Kuker (apud Pettigrew, 1987) afirma ainda que as estruturas e culturas podem proteger grupos dominantes pela redução do acaso da mudança, já que as características do contexto interno e externo são mobilizadas por grupos dominantes ou aspirantes para legitimar a ordem existente ou ajudar a criar uma nova ordem.

Os problemas enfrentados pelo fundador, no período 1980 a 1990, analisados pelas mudanças estratégicas ocorridas, são reforçados pelos comentários de Dyer (apud Pettigrew, 1987), de que os líderes de negócios familiares enfrentam, nos vários ciclos de vida da organização, os mais diversificados problemas, como por exemplo, as crises provocadas pelas limitações do executivo, processo de comunicação e pelo controle e delegação. Segundo o autor, os administradores de negócios familiares devem estar conscientes de suas culturas e devem ser hábeis em administrar mudanças culturais como visto com a mudança do modelo de gestão.

Neste sentido, segundo Pettigrew (1987), na visão contextualista de mudança estratégica, o analista tem a escolha de modos processuais alternativos. Explicações de mudança têm que refletir continuidade e mudança, ações e estruturas, fatores endógenos e

exógenos, como em função do acaso e da surpresa. Uma visão do processo que combina elementos políticos e culturais tem real poder de explicar a continuidade e a mudança.

Por esta razão, a abordagem do ciclo de vida das organizações, discutida por Greiner (1972), não é tão consistente quando se leva em conta a realidade pesquisada.

A segunda fase do Grupo Cecrisa SA só demonstra o fortalecimento do líder em decorrência da missão que o mesmo teve que realizar no período pós-crise e não outros aspectos discutidos por Greiner (1972), como por exemplo, a formalização da comunicação e a criação de sistemas contábeis e de controle de estoques. Não ocasiona a crise da autonomia, como defende Greiner (1972). Isto aconteceu na terceira fase da organização em estudo.

Na terceira fase, que compreende o período de 1991 a 1996, ocorreu a descentralização de decisões, com os gerentes das Unidades Industriais passando a ter autonomia de acordo com os orçamentos previamente analisados pelos níveis superiores. A alta administração dedica-se às questões estratégicas de longo prazo definidas pelo modelo de gestão centrado no planejamento, qualidade e orçamento. Não se verificou consistência nos argumentos de Greiner (1972) sobre esta fase. Greiner entende que a autonomia das unidades numa organização leva ao deslocamento dos objetivos globais, gerando a CRISE DE CONTROLE.

Os argumentos discutidos por Greiner (1972) a respeito da quarta fase, consolidada na criação de *de staffs* voltados à revisão, avaliação e controle das unidades gerenciais, por grupos de atividades e produtos, facilitando a coordenação, foi verificada na organização no período de crise e pós-crise. Muitos dos fundamentos da quinta fase discutidos pelo autor também foram verificados na quarta fase, em que a organização procurou:

a) dar atenção à solução de problemas através da ação conjunta do trabalho de equipes interdisciplinares; b) f) realizar, com frequência, reuniões dos principais administradores para examinar as questões mais graves; c) implementar programas educacionais para treinar os administradores em seu relacionamento interno e externo, a fim de conseguir um melhor aproveitamento do trabalho de equipe e soluções de questões de incompatibilidade; d) integrar sistemas informativos de aproveitamento do tempo nas decisões cotidianas; e) incentivar as experiências com novos métodos em toda a empresa.

Por fim, há uma certa similaridade dos argumentos discutidos por Greiner (1972) em relação à prática pesquisada, quando se observa que a primeira fase foi bastante marcada pela criatividade dos fundadores da organização, no que tange à expansão e produção para consolidar novos mercados. Nesta fase, os argumentos de Greiner (1972) são consistentes, levando-se em conta a existência, no período 1980/90, de uma estrutura simples, centralizada e com destaque para a comunicação informal entre os níveis, conforme Quadro 19.

Dessa forma, concorda-se com Van de Ven de que o estado introdutório de um visionário e o de crescimento não foi levado em conta por Greiner, em relação as considerações de caminhos alternativos para concluir o desejo final e de crescimento. Isto porque apenas uma seqüência particular de estágios de desenvolvimento é discutida. O termo evolução é usado para descrever períodos prolongados de crescimento em que não ocorre uma mudança grande e repentina (ou revolução) na prática organizacional. Outro ponto que se destaca diz respeito às características de cada fase discutida por Greiner (1972).

A diferença da abordagem contextualista em relação à do ciclo de vida reside no seguinte: enquanto a primeira dá prioridade à análise do conteúdo, do processo e do contexto para o estudo das mudanças sob diferentes caminhos, a segunda procura

demonstrar que a mudança segue apenas uma seqüência particular de estágios de desenvolvimento.

Mesmo assim, para se entender a mudança, é fundamental levar em conta os reflexos do conteúdo da mesma nos processos internos e no contexto. Aqui, fica evidente a influência dos aspectos internos de ordem estrutural, processual e operacional como fatores do ambiente direto (fornecedores, clientes, concorrentes, etc) e do indireto (economia, demografia, política, etc) sobre o comportamento da organização. Um exemplo, que pode ser citado é o da Cerâmica Santa Gertrudes de São Paulo.

Por exemplo, com mais de uma produção que já atinge 1.400 m² por mês, o Grupo Santa Gertrudes de São Paulo está se preparando para investir R\$ 15 milhões em uma nova fábrica, a quinta do Grupo, segundo Paraluppi (apud Mundo Cerâmico, 1995, p.14). “Ela ainda não tem nome, mas fará revestimentos em formatos grandes, terá moagem a seco com equipamentos da alemã Hazemag e deverá exportar 50% da produção (...) Nos últimos anos, o Grupo Santa Gertrudes tem investido em modernização tecnológica e tentando melhorar os produtos, que são de linha popular e média ...”

Na opinião de Maria Angélica (apud Mundo Cerâmico, 1995, p. 16), “as indústrias deixam de lado às vezes, o que é mais importante: o consumidor (...) O setor por exemplo, se deixou expular do mercado de habitação popular e atua pouco junto à construção civil organizada”.

De acordo com os argumentos de Astley, Van de Ven (1983), inseridos na revisão da literatura, o processo de transformação organizacional do Grupo Cocrisa SA, teve como suportes o determinismo e o voluntarismo, justapondo-se às visões que estudam as interações e a recíproca interdependência em todo o tempo.

O período de transformação organizacional apresenta características do determinismo ambiental, menos do poder de escolha devido as políticas macroeconômicas.

O período 1980-1984 foi marcado pelo ajuste externo e desequilíbrio interno. As linhas gerais de política macroeconômica passaram a ser ditadas pela disponibilidade de financiamento externo.

A partir dos cenários macroeconômicos predominantes na década de 80 e início de 90, decorrentes dos Planos Cruzado, Bresser e Verão como do Plano econômico-financeiro denominado de Brasil Novo, as mudanças promovidas pelo Grupo Cecrisa SA, resultou mais do determinismo ambiental do que do voluntarismo.

Assim, concorda-se com Child (1972), para quem a análise da organização e do meio deve reconhecer o exercício de escolha pelos tomadores de decisão das organizações. Isto foi observado na prática quando o fundador declarou que teve de rever o modelo de gestão em decorrência da crise da organização.

Além disso, fica evidente que as fronteiras entre uma organização e seu meio-ambiente são similarmente definidas, em alto grau, pelos tipos de relacionamentos que os tomadores de decisão escolhem para entrar com seus equivalentes em outras organizações, ou pelas restrições que os correlatos mais dominantes impõem sobre esses. Por isso, as condições do meio não podem ser consideradas como uma fonte direta da variação da estrutura organizacional, como os teóricos dos sistemas abertos, muitas vezes, deixam entender.

Chandler (1962), a partir de estudos históricos de empreendimentos industriais americanos, desenvolveu o conceito de estratégia em referência ao exercício de escolha pela coalizão dominante como maior fonte de variação organizacional.

Para o autor, estratégia "pode ser definida como a determinação das metas básicas de longo prazo..." Por exemplo, decisões de expandir o volume de atividades, organizar uma fábrica ou escritório, envolvem a definição de novas metas básicas. A tese geral do autor é de que a nova estratégia requer uma nova estrutura ou, pelo menos, um novo estilo.

Os fundamentos do autor são consistentes no momento em que a organização em estudo teve de implementar um novo tipo de estrutura organizacional face ao modelo de gestão que definiu novas metas básicas, como já foi abordado neste trabalho.

Através das mudanças estratégicas ocorridas é que a escolha estratégica, como coloca Chandler (1962), deve ser reconhecida na Teoria Organizacional, como um processo político essencial em que as restrições e as oportunidades são funções do poder exercido pelos tomadores de decisão à luz dos seus valores ideológicos. Isto demonstra que o grau de associação dos diferentes fatores contextuais sobre a estrutura não se conformam com nenhuma função matemática, devido a influência de outras variáveis da dinâmica organizacional, como ficou caracterizado na análise do processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa. O tamanho, a tecnologia e a infra-estrutura contribuíram para as alterações estruturais, mas ficou muito mais evidente a influência de variáveis do processo organizacional e gerencial como determinante na configuração estrutural.

Como forma de facilitar a compreensão das fraquezas e das forças das principais abordagens que servem de base ao estudo da adaptação, apresentam-se, a seguir, as vantagens dos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa em relação à quantitativa, quando se leva em consideração a combinação das características das diferentes abordagens de adaptação organizacional.

5.5.1 Vantagens dos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa em relação a quantitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional: uma discussão preliminar

Procura-se, neste tópico, demonstrar para o leitor os procedimentos metodológicos mais condizentes com o estudo da adaptação das organizações. São apresentados aspectos relativos à natureza da pesquisa e ao enfoque; à perspectiva; ao método e ao modo de investigação; aos níveis de análise, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados.

a) a natureza da pesquisa deve ser predominantemente qualitativa e não quantitativa

O interesse pelos estudos qualitativos, somente nos últimos trinta anos, começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da sociologia e da antropologia como a administração, a psicologia e a educação. Até então, só poderia ser considerado como ciência o que fosse quantificado e observado de forma objetiva, sem a interferência do pesquisador. Por esta razão, o quantitativista preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo, assim, uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. A pesquisa quantitativa apóia-se no quadro de referência conhecido por positivismo e estruturalismo (Van Maanen, 1979; Van Den Daele, 1969).

Para suplantar os ditames da pesquisa quantitativa, os pesquisadores começaram a se interessar pela compreensão mais aprofundada dos fatos e das ações que delineiam a dinâmica da sociedade, das organizações, dos grupos e dos indivíduos. A compreensão

desta dinâmica passa a exigir não mais a quantificação e a explicação dos fenômenos sociais mediante a aplicação de testes estatísticos sofisticados, como também a análise fatorial, componentes principais e a análise discriminante.

Requer, todavia, a utilização de quadros de referências adequados que contribuam para o entendimento e delineamento do que se pretende estudar. Entre os principais quadros de referência que dão sustentação à pesquisa qualitativa, destacam-se a fenomenologia, a etnometodologia, o interacionalismo simbólico e a dialética.

Através da pesquisa qualitativa, há condições de se entender o conteúdo das variáveis da dinâmica organizacional como suporte para a compreensão do processo e do contexto externo. Isto porque, na pesquisa quantitativa, não há meios de se identificarem os eventos que mais contribuíram para o processo de adaptação das organizações. O enfoque quantitativista obriga o pesquisador a definir, a priori, as variáveis que o mesmo pretende verificar na prática. Já na pesquisa qualitativa, o pesquisador por não definir, a priori, as variáveis, prefere trabalhar com a construção e reconstrução do processo. O processo de ida e volta, quer na complementação dos aspectos teóricos, quer nos procedimentos metodológicos, fornece feedback para a retroalimentação do sistema.

As abordagens cultural e contextualista, do ciclo de vida e biográfica são combinadas para permitir o conhecimento do processo, do conteúdo e do contexto interno e externo na sequência de múltiplos eventos, da história da organização e dos líderes que deixaram marcas na organização. Fica nítido, aqui, a combinação das abordagens contextualista, biográfica e do ciclo de vida das organizações.

O contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo em que a organização opera. O contexto interno reporta-se à estrutura, cultura corporativa e ao contexto político dentro da organização, através do qual surgem as idéias para mudança. O conteúdo relaciona-se às áreas particulares de transformação em exame. Então, a

organização pode procurar mudar a tecnologia, o homem de poder, produtos, posição geográfica e cultura da corporação. O processo de mudança engloba as ações, reações e interações de várias partes interessadas que procuram mover a organização de um estado presente para um estado futuro. O *o quê* da mudança é o conteúdo; o *porquê* da mudança deriva-se da análise do contexto interno e externo e o *como* da mudança pode ser entendido pela análise do processo.

A partir do contexto, do processo e do conteúdo, pode-se incluir os períodos de evolução e revolução sem se preocupar com a seqüência particular de eventos como fez Greiner (1972), até porque vários eventos ficam evidentes na compreensão da dinâmica interna e externa.

A abordagem biográfica, ao invés de considerar como ponto forte o nível individual de análise para o estudo da cultura e dos valores das personalidades que fizeram e/ou fazem histórias nas organizações, leva em conta o nível grupal para identificar as coalizões que também contribuíram para o processo de adaptação, assim como os valores dominantes na organização e no meio. A partir desta combinação de níveis de análise, a abordagem biográfica pode contribuir, em muito, para a compreensão da abordagem contextualista.

As abordagens de adaptação denominadas de escolha e determinismo ambiental e de estrutura organizacional e variáveis situacionais servem mais como referência para a realização de estudos de cunho quantitativista, guardadas as suas limitações.

Por esta razão, as pesquisas desenvolvidas, destinadas a verificar as associações estatísticas entre características organizacionais, geralmente deixam subjacentes processos que podem ser inferidos/deduzidos, a exemplo do estudo de Pugh et al (1969), que visava a construir, a partir de dados fatoriais, uma seqüência causal de desenvolvimento organizacional. Todavia, para se ter uma explicação adequada do desenvolvimento organizacional, é necessário o entendimento do processo, pelo fato de a relação estatística

estabelecida não falar por si mesma. Blalock (1976) comenta que isto mascara um complexo grupo de relações diretas e indiretas.

No presente momento, alguns dos modelos mais influentes de organização explicam pouco mais do que associações positivas estabelecidas entre dimensões da estrutura organizacional, quando se levam em conta os fatores contextuais como o meio-ambiente (já discutido anteriormente), a tecnologia ou a escala de operação. Estes modelos teóricos partem do princípio de que os fatores contextuais determinam variações estruturais devido a certas restrições, principalmente econômicas impostas pelo meio (Zey Ferrel, 1979).

Para Child (1972), esta simples teoria é inadequada, principalmente porque falha ao dar a atenção para o agente de escolha, que é quem tem o poder de dirigir a organização. Segundo o autor, a escolha estratégica se estende ao contexto no qual a organização está operando, para os padrões de performance, contra quem a pressão de restrições econômicas necessita ser avaliada e para o design da estrutura organizacional.

b) a perspectiva deve ser diacrônica e cross seccional e não transversal

Nos estudos de adaptação organizacional, a **perspectiva** da pesquisa é **diacrônica e cross sectional**, possibilitando ao pesquisador estudos do processo de transformação organizacional ocorrido nas organizações ao longo do tempo, ou seja, nos últimos 15 ou 30 anos. Torna-se possível, ainda, dependendo do interesse do pesquisador, utilizar a **perspectiva cross sectional** a partir da demarcação de períodos em que ocorreram as principais transformações nas organizações em estudo. Como exemplos, os estudos desenvolvidos por Ford (1980) Freemann, Hannan (1975) e Pettigrew (1987), que utilizaram a perspectiva diacrônica, e os de Coates, Updegraff (1980), Hendershot, James

(1972); James (1972); Rushing (1967) e Tosi, Patt (1967) que empregaram a cross sectional. A abordagem combinada foi utilizada por Holdaway, Blowers (1971).

De outro lado, a perspectiva sincrônica torna-se relevante quando o pesquisador está interessado no desenvolvimento de estudos, sem considerar a evolução no tempo. Para Pettigrew (1987) uma das maneiras de se combater às deficiências sobre a literatura da mudança, é o desenvolvimento das pesquisas que considerem os caracteres contextuais e processuais, já que a maioria das pesquisas sobre mudança é ahistórica, aprocessual e acontextual. Diz ainda que as mudanças são tratadas como episódios isolados, ou um grupo de discretos episódios separados de antecedentes imediatos ou mais distantes, que os dá forma, significado e substância.

c) O método deve ser o **histórico-interpretativo** e não o **ahistórico** e o modo de investigação deve ser o **comparativo qualitativo de casos**, o **estudo de caso** e o **multicasos**.

Como a perspectiva do estudo precisa ser diacrônica e cross sectional, o **método** a ser utilizado para favorecer a compreensão do assunto é o **histórico interpretativo** e o **modo de investigação** que fundamenta o estudo é o **estudo de caso**, o **comparativo qualitativo** e o **multicasos**.

O **método histórico interpretativo** torna-se importante na medida em que o pesquisador resgata a história da organização no decorrer do tempo. Pode-se estudar a organização desde a sua fundação até os dias atuais para identificar, ao longo do tempo, os principais eventos/atividades que foram desenvolvidas pelos dirigentes das organizações objetos de estudo, com vistas a compreender o estágio atual em que se encontram. Utiliza-se, a leitura interpretativa para identificar os fundamentos/subsídios que provam, retificam ou negam uma proposição ou tese do assunto que se está pesquisando (Amboni, 1995a).

Pettigrew (1979) reforça a questão ao considerar uma organização como qualquer outro sistema que pode ser explorado como um sistema contínuo, dotado de um passado, um presente e um futuro. Uma teoria perfeita leva em consideração a história e o futuro que ensejam conhecimento do presente da organização.

Em relação ao modo de investigação, o interesse dos **estudos comparativos** reside na ultrapassagem da unicidade e na evidência de regularidades ou de constantes entre várias organizações, cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas.

Como modo de investigação, a análise comparativa está centrada na realidade concreta e complexa das organizações e não, como na experimentação em laboratório, num objeto de pesquisa artificialmente reduzido à capacidade de manipulação do pesquisador.

O estudo comparativo, segundo Bruyne et al (1977), assume formas muito variadas, de acordo com o número de organizações analisadas, a natureza e o tratamento - qualitativo ou quantitativo - dos dados, a perspectiva sincrônica ou diacrônica do estudo.

Considerando-se o assunto em questão, a comparação intensiva parece ser mais apropriada, já que permite, a partir de um pequeno número de casos similares, teorizar a respeito da própria organização. O **estudo comparativo de casos** emprega uma linguagem de conceitos e categorias para apreender os fatos. Tal abordagem, de natureza essencialmente qualitativa, contribui para a elaboração de tipologias, por estar estreitamente ligada aos resultados da pesquisa empírica e às exigências da teoria.

A comparação no tempo, como já foi ressaltado, efetua-se sob a forma de uma série de casos sucessivos, sem mostrar apenas situações “antes e após” uma mudança, mas os próprios processos de mudança em suas diferentes fases interdependentes.

Por isso, segundo Bruyne et al (1977, p. 231)

“o quadro que melhor convém ao estudo comparativo das organizações é o de uma análise sistêmica, multidimensional, repousando em categorias ou conceitos coerentes no plano lógico e permitindo uma pesquisa empírica e um tratamento dos dados compatíveis com os conceitos empregados. Assim, concebidos, os estudos comparativos podem abordar, separada ou simultaneamente, diversos níveis de análise da organização a fim de estabelecer relações entre as características de suas estruturas internas, de seus processos e de seu ambiente”.

Os dados que intervêm nos estudos comparativos provêm das propriedades relacionadas pelas organizações, como, por exemplo, características intraorganizacionais das relações entre as subunidades ou elementos componentes; características interorganizacionais decorrentes das relações entre a organização e seu meio externo;

propriedades contextuais, inerentes à organização maior, ao setor ou à comunidade da qual a organização faz parte.

Os estudos de caso podem ser utilizados porque requerem uma análise aprofundada de casos particulares, isto é, uma análise intensiva da organização. O estudo de caso, segundo Bruyne et al (1977) reúne informações tão numerosas e detalhadas que permitem a totalidade de uma situação.

Embora seja freqüentemente de natureza qualitativa na coleta e no tratamento dos dados, o estudo pode também centralizar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos. Assim, para a análise da adaptação, o estudo de caso pode rever as fases de um fenômeno que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação, e igualmente, se basear em variáveis medidas diacronicamente, trazendo à luz, através de uma análise de séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa e efeito entre variáveis intervenientes.

Tais estudos têm, segundo Bruyne et al (1977), um caráter particularizante, com poder de generalização limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas das contidas no caso escapam inteiramente à análise.

Ainda para Trivinos (1987), os estudos de caso são do tipo histórico-organizacionais, no momento em que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade equivale a uma escola, uma universidade, um clube, etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar; saber, por exemplo, qual material pode ser manejado, o que está disponível, ainda que represente dificuldade para seu estudo. Isto significa que existem arquivos

registrando documentos da vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível alimentar entrevistas, etc. Esta informação prévia é básica ao delineamento preliminar da coleta de dados.

Um aspecto interessante dos estudo de caso é a existência de possibilidade de se estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos.

Os estudos denominados de multicaseos não procuram perseguir objetivos de natureza comparativa. O pesquisador pode estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc. Exemplos: o estudo de duas escolas técnicas que formam técnicos em contabilidade (aspectos físicos, história de suas vidas, evolução, matrícula, tipo de professores, número de técnicos formados, perspectivas dos estudantes em relação a seu futuro no mercado ocupacional, etc)

d) as categorias de análise servem como guia à orientação na verificação dos eventos internos e externos em lugar da definição operacional que privilegia a construção de índices

O assunto adaptação organizacional precisa ser verificado, na prática, através das estratégias (ações/eventos/atividades) implementadas pela organização em estudo no período considerado pelo pesquisador, decorrentes da dinâmica interna e externa. Os **eventos/ações/atividades internas** são representados pelos tipos de ações individuais e/ou organizacionais implantados pelos dirigentes das organizações. Para facilitar a questão, deve-se identificar os subsistemas da organização para, posteriormente, verificar o que ocorreu no transcorrer do tempo.

As ações implementadas estão relacionadas às variáveis de cunho estrutural (centralização, descentralização, formalização, complexidade, estratégias e tecnologia, etc); processual (estrutura de poder, liderança, sucessão, comunicação, etc) e operacionais (métodos, procedimentos, normas, fluxo do trabalho, etc).

Já os **eventos/ações/atividades externas** são observados através dos tipos de ações resultantes do ambiente geral e específico que tenham promovido adaptações nas organizações selecionadas para o estudo.

No caso da abordagem quantitativa, o pesquisador procura mensurar as variáveis para verificar o comportamento da variável independente sobre a variável dependente. O pesquisador, a partir da pré-definição, fica limitado ao estudo de duas ou mais variáveis, sem condições de compreender o processo e o contexto na qual elas estão inseridas. A definição operacional na pesquisa quantitativa é concebida como uma especificação do procedimento para determinar o valor numérico de uma dada quantidade de casos particulares.

A definição operacional encoraja o emprego de métodos e técnicas quantitativas de pesquisa. O progresso da pesquisa desta natureza está intimamente vinculado ao desenvolvimento dos critérios lógicos e técnicos que imprimem a operacionalidade. Mesmo porque a operacionalidade sustenta a utilização constante de instrumentos técnicos de controle das operações encetadas (Ferrarri, 1982).

e) os critérios de definição da população e da amostra geralmente não seguem a quantificação

Uma das diferenças fundamentais que existem, segundo Trivinos (1977), entre a pesquisa qualitativa e a tradicional reside na determinação da população e da amostra. A investigação positivista utiliza-se da definição da amostra, buscando estabelecer conclusões com validade geral, um processo complexo, difícil, muitas vezes sofisticado, no qual a estatística se transformou em um meio principal. Este instante do desenvolvimento da pesquisa, bem como outros relacionados com o tratamento estatístico dos dados e com o estabelecimento do coeficiente de fidedignidade nos instrumentos que se usariam para a reunião das informações necessárias, ficaram à margem do conhecimento, em muitas oportunidades, dos “leitores de pesquisa”, que preferiram “pular” estas etapas do processo de investigação consideradas “chaves” pelos especialistas de origem quantitativista.

A pesquisa qualitativa de fundamentação teórico-fenomenológica pode usar recursos aleatórios para definir a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão do estudo. Porém, não é, em geral, preocupação da mesma a quantificação da amostragem. E, ao invés do aleatório, decide intencionalmente, levando em conta uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do pesquisador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas, etc), o tamanho da amostra. A pesquisa de origem materialista dialética, que desconhece a dicotomia qualitativa-quantitativa, pode se apoiar na estatística para determinar a representatividade da amostragem.

f) as técnicas de coleta de dados devem ser a entrevista não estruturada, a análise documental, a observação participante, a triangulação, a história de vida e história oral e não o questionário estruturado

As técnicas de coleta de dados utilizadas de acordo com o método e o modo de investigação, principalmente, são a entrevista não-estruturada, a análise documental, a observação participante e a triangulação. Além destas, o pesquisador pode fazer uso da história de vida e da história oral.

O método ou técnica da **observação participante** tem sido visto por alguns como resposta da antropologia com base nos estudos e experiências de campo de Malinowski (apud Durham, 1978) e, por outros, como oriundos da Escola Sociológica de Chicago, na década de 20.

Dois grupos, segundo Haguette (1992), desenvolveram estudos de natureza diferente: a) os sociólogos, que faziam trabalho de campo concentrados nos estudos de comunidade e de pequenos grupos, usando a observação participante; b) os interacionistas simbólicos que concebiam os sentidos das ações dos indivíduos e grupos como problemáticos, também praticando a observação participante. Os interacionistas simbólicos, em razão da sua própria preocupação em descobrir o sentido que as coisas têm para a ação humana, julgavam que as técnicas convencionais não eram capazes de captar este sentido, acreditando ser a observação participante a mais apropriada para fazê-lo.

A observação participante se resume em uma importante técnica de coleta de dados, empreendida em situações especiais e cujo sucesso depende de certos requisitos que a distinguem das técnicas convencionais. Para Bruyn (apud Haguette, 1992), a observação participante representa um processo de interação entre a teoria e os métodos dirigidos pelo

pesquisador na busca de conhecimento, não só sob a perspectiva humana como a da própria sociedade. Já Gil (1987) diz que a observação participante consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observador assume o papel de um membro do grupo.

A observação participante, segundo Haguette (1992) e Gil (1987), pode assumir duas formas distintas: a) a natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação.

A **entrevista** pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.

Thiollent (1980, p.35) distingue vários tipos de entrevista, ou seja,

“a) a entrevista dirigida ou padronizada, que consiste na aplicação de um questionário predeterminado com uma maioria de perguntas fechadas e sem nenhum papel ativo do pesquisador; b) a entrevista semi-estruturada, aplicada a partir de um pequeno número de perguntas abertas; c) a entrevista centrada (...) na qual, dentro de hipóteses e de certos temas, o entrevistador deixa o entrevistado descrever livremente a sua experiência pessoal a respeito do assunto investigado; d) a entrevista não-diretiva ou entrevista aprofundada, na qual a conversação é iniciada a partir de um tema geral sem estruturação do problema por parte do investigador; e) a entrevista clínica, eventualmente conduzida de maneira não diretiva, cuja especificidade está na sua orientação em função do objetivo da interpretação sócio-psicológica da situação ou da personalidade dos sujeitos através de suas verbalizações”.

O processo de interação, segundo Haguette (1992), contém quatro componentes que devem ser explicitados, enfatizando-se as suas vantagens, desvantagens e limitações, ou seja, o entrevistador; o entrevistado; a situação da entrevista e o instrumento de captação de dados ou roteiro de entrevista.

A problematização destes componentes é necessária para que se conheça as virtualidades do dado obtido através deste processo, para que se possa, ao mesmo tempo, minimizar as possibilidades de desvio pelos mecanismos de controle impostos aos elementos que constituem a entrevista, acima referidos.

Na entrevista, a fonte de viés localiza-se tanto nos fatores externos ao observador, tais como o próprio roteiro e o informante ou entrevistado, quanto na situação interacional entre entrevistador e entrevistado, acrescidos dos vieses que se originam da pessoa do pesquisador (Zelditch Júnior apud Haguette, 1992).

A utilização de **documentos** aparece na reconstituição da história de vida, como, por exemplo, na seqüência do trabalho, mas mesmo assim, vale destacar os seus objetivos.

Segundo Gil (1987), Hirano (1979), Rudio (1986), as fontes de papel muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que, em muitos casos, só se torna possível a investigação social a partir de documentos. Como exemplos, os registros estatísticos, os documentos pessoais e os meios de comunicação de massa.

Os registros estatísticos são encontrados nas Entidades Governamentais, como a Fundação IBGE (dados referentes as características sócio-econômicas da população; os Órgãos de Saúde fornecem dados relativos aos tipos de doenças, dentre outros).

A coleta de dados estatísticos exige do pesquisador um plano de pesquisa bem elaborado que indique, com clareza, a natureza dos dados a serem obtidos. E também que saiba identificar as fontes adequadas à obtenção de dados significativos para os propósitos da pesquisa.

Para Selltitz et al (1987), os cuidados com a natureza dos registros não implicam que devam ser desprezados sempre que sobre eles parem dúvidas. Para o autor, torna-se

necessário investigar adequadamente a natureza dos dados disponíveis para decidir, de maneira apropriada, acerca sobre sua aceitação ou rejeição.

Já os documentos pessoais, como por exemplo, cartas, diários, memórias e autobiografias, têm sido utilizadas em algumas pesquisas sociais. The polish peasant, de Thomas, Znaniecky (apud Gil, 1987), constitui o mais importante exemplo de pesquisa a utilizar exaustivamente dados dessa natureza.

Como todas as técnicas de coleta apresentam limitações quando utilizadas isoladamente, sabe-se que os documentos pessoais não devem ser descartados na pesquisa social. Fica claro, contudo, que não podem ser utilizados como fontes de dados para descrição estatística ou teste de hipóteses. Todavia, apresentam inestimável valor para a realização de estudos exploratórios, com vistas, sobretudo, a estimular a compreensão do problema e também para complementar dados obtidos mediante outros procedimentos como já ressaltado.

Por fim, a comunicação de massa, como jornais, revistas, fitas de cinema, programas de rádio e televisão, constitui importante fonte de dados para a pesquisa social. Possibilita ao pesquisador conhecer os mais variados aspectos da sociedade atual e, também, lidar com o passado histórico. São inúmeros os problemas sujeitos a pesquisa a partir de dados fornecidos por documentos de comunicação de massa. Para as pesquisas de natureza histórica, a importância dessas fontes é evidente. Mas esses documentos são úteis também a pesquisas no âmbito da sociologia, da psicologia, da ciência política etc.

Segundo Haguette (1992), a **história de vida** é enfocada sob duas perspectivas. A primeira, a mais usual, é tratá-la como documento e, a segunda, como técnica de captação de dados.

Para Becker (apud Haguette, 1992, p.79), a primeira obra publicada e que utilizou a história de vida sociológica foi a de Thomas e Znaniecki, em 1927, seguida de uma série de

Clifford Schaw e outros. Para o autor, a história de vida “ênfatiza o valor da perspectiva do ator por aceitar que a compreensão do comportamento de alguém só é possível quando este comportamento é visto sob o ponto de vista do ator. A história de vida, na sua origem, é claramente subsidiária do interacionismo simbólico de Mead em termos teóricos e de Thomas e Znaniecki em termos práticos (apud Haguette, 1992).

Na ausência de critérios homogêneos, Becker (apud Haguette, 1992, p.81-2) faz uma apreciação simpática de algumas das funções que podem ser desempenhadas pela história de vida enquanto documento como segue:

- “1. A história de vida serve como ponto de referência para avaliar teorias que tratam do mesmo problema para cujo propósito as informações foram tomadas. Isto não significa que os resultados obtidos da análise daquela vida em particular tenham um caráter generalizante, mas que ela pode significar um caso negativo que eventualmente colocará sob suspeita a teoria em questão, levando a novos estudos.
2. A história de vida também nos ajuda em áreas de pesquisa que tratam delas apenas tangencialmente, como à delinquência juvenil relacionadas com a família, a escola....
3. A história de vida pode ser particularmente útil em fornecer-nos palpites (insights) sob o lado subjetivo de muitos estudos, no que diz respeito aos processos institucionais sobre os quais suposições não verificadas são muitas vezes elaboradas...
4. A história de vida, em virtude de sua riqueza de detalhes, pode ser importante naqueles momentos em que uma área de estudo torna-se estagnante por ter exaurido a busca de novas variáveis sem conseguir, com isto, incrementos de conhecimento....
5. ela pode mais do qualquer técnica, exceto talvez a observação participante, dar sentido à noção de processo...”

Para Marconi, Lakatos (1982), Hirano (1979), Demo (1980), a história de vida tenta obter dados da experiência íntima de alguém importante para o conhecimento do objeto em estudo. A pessoa de quem se obtém os dados, um participante ou um observador do fenômeno social, relata sua própria história. O investigador, através de uma série de

entrevistas, faz a reconstituição global da vida do indivíduo, evidenciando os aspectos mais interessantes.

Segundo Nogueira (1968), a história de vida é importante fonte de dados, com que o pesquisador descobre a concepção do indivíduo sob o seu papel e seus status nos vários grupos de que é membro.

As informações obtidas através deste procedimento precisam ser complementadas com dados de outras fontes (Selltiz et al, 1965; Pardinas, 1977).

A utilização da técnica de **história oral** na produção de documentos históricos é relativamente recente, embora tenha tomado um forte impulso na década de 60 nos Estados Unidos.

Ao contrário de outros instrumentos de coleta de dados usados nas ciências humanas e sociais, a história oral exibe uma complexidade bem maior que dificulta sua definição clara, precisa. Em termos gerais, segundo Haguette (1992), poder-se-ia dizer que tudo que é ORAL, gravado e preservado pode ser considerado história oral. Neste sentido, os discursos, as conversas telefônicas, as conferências ou qualquer outro tipo de comunicação humana capaz de ser gravada, transcrita e preservada como fonte primária para uso futuro da comunidade científica estaria dentro do rótulo da HO.

Segundo Haguette (1992), a HO está preocupada com o que é relevante e significativo para a compreensão da sociedade e não à acumulação anárquica de supostas peças de evidências que não acrescentam nada aos dados já existentes. Conforme Moss (apud Haguette, 1992), a HO oferece um meio à gravação acurada e preservação de fontes pessoais para preencher lacunas dos documentos escritos.

Assim, a HO, segundo Haguette (1992, p. 95),

“ é uma técnica de coleta de dados baseada no depoimento oral, gravado, obtido através da interação entre especialista e o entrevistado, ator social ou testemunha de acontecimentos relevantes para a compreensão da sociedade; (...) é interdisciplinar, interessando à história, à sociologia, à antropologia, à ciência política e mesmo ao jornalismo; (...) ela não prescinde da teoria que informa o objeto a ser reconstituído e como instrumento de captação de dados ela sofre de algumas limitações comuns a outros instrumentos de coleta de dados” .

A utilização da técnica da HO pressupõe, primeiramente, a existência de um programa de reconstituição histórica sobre algum tema específico, preferencialmente vinculado a uma instituição. A definição do tema normalmente surge de um grupo de profissionais interessados em evidenciar algum aspecto desconhecido ou nebuloso da realidade societal. A autora cita os demais itens que devem ser levados em conta na utilização da técnica da HO como, por exemplo, a qualificação da equipe, a escolha dos entrevistados, o tipo de entrevista ou enfoque histórico a ser adotado, a organização do roteiro da entrevista, o planejamento e o escalonamento das entrevistas, a organização das informações coletadas, dentre outros aspectos.

A técnica da **triangulação** abrange a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social (Trivinos, 1987).

A técnica da triangulação preocupa-se, em primeiro lugar, com os **processos e produtos centrados no sujeito**, em, segundo lugar, com os **elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm papel no seu desempenho junto à comunidade** e, por último, com os **processos e produtos originados da estrutura sócio-econômica e cultural do macro-organismo social, no qual está inserido o sujeito** (Trivinos, 1987).

De acordo com Trivinos (1987, p. 139)

“No primeiro aspecto, salientam-se os Processos e Produtos elaborados pelo *pesquisador*, averiguando as *percepções* do sujeito (formas verbais), através de entrevistas e questionários, principalmente, e os *comportamentos e ações* do sujeito, mediante, de forma fundamental, a *observação livre* ou dirigida; e os Processos e Produtos construídos pelo *sujeito* mesmo (autobiografias, diários íntimos, confissões, cartas pessoais etc., livros, obras de arte, composições musicais etc. O segundo aspecto de enfoque, Elementos Produzidos pelo Meio, está representado: pelos *Documentos* (*internos* relacionados com a vida peculiar das organizações e destinados, geralmente, para o consumo de seus membros; e *externos*, que têm por objetivo, principalmente, atingir os membros da comunidade em geral); *instrumentos legais*: leis, decretos, pareceres, resoluções, regulamentos, regimentos etc.; *instrumentos oficiais*, que seriam de duas classes: *aqueles* que se referem a diretrizes, propostas, códigos de ética, depoimentos filosóficos, memorandos, atas de reuniões políticas de ação, históricos escolares etc., e que são estudados fundamentalmente através do método de análise de conteúdo; e *estatísticos* (percentagens de matrícula, analfabetismo, repetência, evasão etc. ... e *fotografias* (sobre a vida do sujeito, colegas, atividades etc) ... A terceira perspectiva de análise, Processos e Produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito, refere-se aos modos de produção (escravagismo, capitalismo, socialismo) às *forças e relações* de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais (burguesia, média ... e operária” (grifos do autor).

De acordo com argumentos descritos pelo autor, qualquer idéia do sujeito, documento, etc. é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso se torna viável sob perspectiva da técnica da triangulação. Percebe-se, mediante o uso desta técnica, o uso de diferentes técnicas de coleta de dados para melhor compreender o fenômeno em estudo.

O questionário estruturado, utilizado pelos quantitativistas, apresenta as seguintes desvantagens, a ser usado de forma isolada:

- exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- impede o auxílio do informante quando não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- impede conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante à avaliação das qualidades das respostas;
- não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolva-o devidamente preenchido, o que pode implicar em significativa diminuição da representatividade da amostra;
- envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, considerando a aversão normal das pessoas a questionários extensos;
- proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, já que os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

Pelo que se pode perceber, é impossível estudar o assunto adaptação organizacional a partir da utilização do questionário fechado, a não ser quando ele é utilizado em levantamentos de indícios junto aos dirigentes da organização para posterior verificação através do uso de outras técnicas de coleta da pesquisa qualitativa.

f) a análise e interpretação dos dados deve ser predominantemente qualitativa

De acordo com Trivinos (1987), independente da técnica de coleta de dados, os resultados precisam reunir certas condições para adquirir valor científico. A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério

externo, devem ser inseridos no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

Para tanto, de posse das informações coletadas, o pesquisador, segundo os autores do presente trabalho, deverá:

- desenvolver leitura exploratória acerca dos dados coletados;
- organizar o material;
- selecionar o material/dados por assunto
- agrupar o material/dados por categoria de análise;
- compreender e interpretar os dados à luz da problemática, dos objetivos da pesquisa, dos quadros de referência e dos fundamentos teóricos que sustentam o estudo.

As etapas delineadas não são acabadas porque, no momento em que o fizer a interpretação dos dados, o pesquisador terá condições de verificar se o agrupamento ocorreu de modo coerente ou não, podendo retornar novamente para a leitura exploratória, e, assim, sucessivamente. Também o quadro teórico está sujeito à reelaboração a partir dos dados coletados para assegurar a consistência e a coerência da pesquisa.

Pelas etapas apresentadas, observa-se que o assunto adaptação organizacional, deve ser estudado, predominantemente, de forma qualitativa para se ter o conhecimento do processo, do conteúdo e do contexto interno e externo sob a ótica de múltiplos eventos, assim como da história da organização e dos líderes que deixaram marcas na organização. Fica nítido, aqui, a combinação das abordagens contextualista, biográfica e do ciclo de vida das organizações.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações decorrentes desta investigação.

6.1 Conclusões

É oportuno lembrar que o objetivo geral deste trabalho, foi o de identificar quais as abordagens de adaptação estratégica, comparadas com os conteúdos discutidos pelos estudiosos da área, que permitem a compreensão do processo de transformação organizacional ocorrido no Grupo Cecrisa SA, e a percepção dos seus reflexos para a aprendizagem organizacional. Em decorrência desta proposta, o autor atingiu as seguintes conclusões:

Em primeiro lugar, observa-se uma certa similaridade entre os fundamentos teóricos e empíricos relativos às abordagens de adaptação organizacional, que podem ser utilizadas para o estudo das mudanças estratégicas discutidas pelos especialistas da área levando-se em conta a realidade da organização pesquisada.

Conclui-se que diferentes abordagens de adaptação permitem o entendimento das mudanças ocorridas em organizações. Todavia, o nível de compreensão do processo de adaptação pode decorrer da abordagem escolhida, porque o pesquisador dependendo da abordagem, irá dispor de maior ou menor poder para entender e justificar as determinadas mudanças em um determinado tempo ou no transcorrer da história da organização.

Os modelos teóricos apresentados e criticados por Child (1972) mostram que as mudanças estruturais são decorrentes de fatores contextuais e organizacionais. Requerem, ainda, a utilização de testes estatísticos para verificar o quanto as variáveis independentes, no caso, o tamanho, a tecnologia e o meio ambiente podem explicar as mudanças estruturais ocorridas na organização num dado período. No momento em que o pesquisador parte desta premissa, os resultados do estudo se limitam aos padrões de associações estatísticas das variáveis consideradas, desprezando as variáveis do processo organizacional e gerencial e da história da organização que poderiam ter interferido nas mudanças ocorridas no interior da organização.

A análise das associações não pode ser menosprezada no entendimento do assunto adaptação organizacional, considerando a ênfase dada pelos estudiosos americanos e britânicos ao desenvolvimento de pesquisas desta natureza. Também a influência dos estruturalistas e dos positivistas tem marcado intensidade, diante do valor excessivo dado à não-interferência do pesquisador na realidade pesquisada, como forma de outras técnicas de coleta de dados, entender melhor a dinâmica da organização. Quando se busca a associação entre variáveis independentes e dependentes, por exemplo, parte-se de um modelo pronto, pois o interesse do pesquisador se limita à verificação do comportamento destas variáveis através de dados quantitativos oriundos da aplicação de questionários fechados e/ou de dados estruturais que se encontram nos documentos existentes na organização.

Se a análise da associação entre variáveis apresenta limitações, por não levar em conta o que ocorre no conteúdo e no processo da dinâmica da organização, em relação ao contexto e/ou da influência de outras variáveis qualitativas, como discutido por Child, pode-se então dizer ainda que esta perspectiva serviu e serve de referencial inicial ao desenvolvimento de estudos sobre a adaptação e o entusiasmo para o desenvolvimento de

críticas por parte dos estudiosos, no sentido de identificar, a partir de reflexões, novas alternativas para a compreensão do que se passa dentro e fora das organizações.

As considerações apresentadas por Child (1972) sobre as limitações desta abordagem, de certo modo, foram verificadas na prática da organização pesquisada no momento em que se procurou entender, principalmente, os três períodos por que passou o Grupo Cecrisa SA, ou seja: EXPANSÃO e PRODUÇÃO, CRISE e o período de RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO. Fica bastante claro, para o autor, que os modelos teóricos apresentados e criticados por Child, por si só, não tem condições de explicar as mudanças estruturais, do Grupo Cecrisa SA. Se o presente trabalho tivesse por objetivo verificar as mudanças estruturais que ocorreram na organização em estudo, com certeza, muitas informações da dinâmica interna e externa dificilmente poderiam ser levadas em consideração. Fala-se desta questão porque quando se analisam as mudanças estruturais de uma organização os estudiosos levam em conta variáveis do tipo tamanho, tecnologia e ambiente.

Estas variáveis representam excelentes parâmetros para o estudo da estrutura organizacional que, busca a associação entre as ações mutáveis, ou seja, se a estrutura organizacional do Grupo Cecrisa SA, por exemplo, tivesse sido decorrente do aumento do tamanho, da modernização tecnológica e do ambiente, mesmo sozinhas ou em conjunto, não dava chances para o pesquisador entender o processo de transformação em decorrência da influência de outras variáveis da organização, como foi visto no decorrer do trabalho.

Os achados do presente estudo relativos às mudanças estruturais mostram claramente que a estrutura organizacional sofreu modificações em decorrência da dinâmica interna e externa da organização de ordem processual e não estrutural. A estrutura

organizacional foi realmente alterada em função do período de CRISE que se instalou na organização nos meados de 1991. Pergunta-se: se a organização não tivesse passado pela CRISE, será que a estrutura teria mudado? Pelo que foi constatado, a predominância dos valores da cultura personalística, com certeza, ainda continuaria prevalecendo sobre os racionais e ignorando a organização que aprende.

Assim, concorda-se com Child, para quem a análise da organização e do meio deve reconhecer o exercício de escolha pelos tomadores de decisão das organizações. Isto também foi constatado na prática, quando o fundador declarou que a “Cecrisa ousou de forma intuitiva (...) cresceu muito (...) mas não se modernizou (...). Mais uma vez o depoimento confirma o posicionamento de que o crescimento da organização nem sempre proporciona mudanças na estrutura organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, concorda-se com Chandler (1962), de que a estratégia pode ser definida como a determinação das metas básicas de longo prazo. A tese geral, para o autor, é a de que a nova estratégia requer uma nova estrutura ou pelo menos um novo estilo. A afirmação do autor torna-se relevante no momento em que se leva em conta as mudanças estratégicas implementadas durante e após período de crise do Grupo Cecrisa SA. Sem dúvida, a passagem do modelo de gestão personalístico para um modelo de gestão profissional do tipo racional com evidências do modelo de organização que aprende, contribuiu para a modificação da estrutura organizacional, propiciando mais autonomia às Diretorias criadas e aos Gerentes das Unidades Industriais. Muitas das variáveis consideradas como independentes da estrutura organizacional, estão, nesta perspectiva, ligadas a múltiplos pontos de referência para o processo de tomada de decisões estratégicas.

Conclui-se, dessa forma, que a escolha estratégica deve ser reconhecida como um processo político essencial, em que as restrições e as oportunidades são funções do poder exercido pelos tomadores de decisão à luz de seus valores ideológicos.

Por esta razão, ao se falar em valores ideológicos e de quem detém o poder para tomar as decisões estratégicas na organização, ficam mais consistentes os argumentos de Pettigrew (1987), no sentido de que em tempos de incerteza os indivíduos em posições de liderança podem fazer a diferença. Assim, deve-se ultrapassar as fronteiras estabelecidas pelas associações estatísticas, discutidas anteriormente, para as ligações verificadas entre o **conteúdo da mudança, o processo e o contexto no decorrer da história da organização.**

O interesse na cultura dirige atenção para as fontes de coerência e consistência da vida organizacional, para as crenças dominantes ou para as ideologias que fornecem os significados do que se passa na organização. Para se entender o processo de transformação, é preciso analisar a justaposição do analítico e do político, o papel das pessoas excepcionais e as circunstâncias extremas, as forças opositoras e restritivas do ambiente.

Os argumentos de Pettigrew (1987) são fortes por terem verificado na prática que o processo de transformação organizacional, no período analisado, promoveu reflexos no conteúdo, no contexto e nos processos do Grupo Cecrisa SA. Mais uma vez, volta-se à questão do modelo de gestão, ou seja, com a profissionalização do mesmo através da criação do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, o Grupo Cecrisa SA teve que implementar outras mudanças estratégicas, e basta citar o planejamento estratégico, a qualidade total e o orçamento.

A partir da implantação do Orçamento, que até 1990 era desconhecido, conforme depoimentos dos entrevistados, o Grupo Cecrisa SA teve que desenvolver uma série de medidas, assim como implementar outras mudanças, quando já preconizava a obtenção do registro junto à Comissão de Valores Mobiliários - CVM, na condição de empresa de capital aberto. Outros exemplos podem ser lembrados, como a implementação de uma série de outras mudanças para a consolidação do planejamento estratégico e do Programa Qualidade Total Cecrisa, contrariando os argumentos de Greiner (1972), segundo os quais não se pode levar em conta os caminhos alternativos para concluir o desejo final e do crescimento. Além disso, apenas uma seqüência particular de estágios de desenvolvimento é discutida, a que permite identificar outros caminhos e estágios.

Por esta razão, a abordagem do ciclo de vida das organizações, defendida por Greiner (1972), quando comparada à realidade pesquisada, deixa claro que os fundamentos de cada uma das fases do ciclo não são congruentes, ou seja, como foi já ressaltado, a sistematização do controle ocorreu na terceira fase e não na segunda, como previa Greiner (1972) e, assim, sucessivamente.

Assim, para se entender o processo de transformação organizacional da organização não se pode ignorar as ações e reações e as interações das várias partes interessadas, que procuram mover a organização de um estado presente para um estado futuro. Os diferentes valores organizacionais e distintos comportamentos administrativos surgiram ao longo do processo de mudança no período de EXPANSÃO e PRODUÇÃO para o período de RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO e MODERNIZAÇÃO. Os resultados do presente estudo, demonstraram que a biografia, origina-se do papel dos líderes que comandaram a organização, ou seja, o primeiro período reflete a biografia do fundador (dono) e dos dois diretores; o segundo e terceiro períodos mostram os valores e

crenças dos líderes que comandaram a organização, difundidos entre membros de cada Unidade Industrial.

As abordagens cultural e contextualista, do ciclo de vida, biográfica e ecológica se combinam para auxiliar no conhecimento do processo, do conteúdo e do contexto interno e externo, não numa sequência particular de eventos, mas de múltiplos eventos, assim como da história da organização e dos líderes que deixaram marcas na organização.

Todavia, para se fazer esta combinação é necessário levar em conta os quatro níveis de análise, ou seja, o individual, o grupal, o organizacional e o societário.

Em termos individuais, identifica-se, a partir das ações implementadas pelos líderes que passaram ou estão na organização, os valores e/ou ideologias que se encontram subjacentes. A identificação das ações e das ideologias, torna-se mais fácil verificar a razão do sucesso e/ou insucesso de uma determinada organização.

Este nível de análise é suficiente para se identificar os valores e/ou padrões culturais de uma determinada organização ao longo do tempo. Todavia, não podemos ficar centrados apenas na análise do comportamento dos indivíduos que se destacaram na organização, em decorrência da influência do nível grupal, mais, especificamente, quando leva-se em conta o papel desempenhado pelas coalizões dominantes.

Em termos grupais, da mesma forma, é possível constatar se as ações implementadas refletem os valores das coalizões que atuaram na organização num determinado período. As ações implementadas tanto podem favorecer o crescimento da organização quanto restringir a atuação da mesma.

Em termos organizacionais, o nível de análise é a empresa formal. A mudança, assim, pode ser resultante do conteúdo, do processo e do contexto, a partir do exame das variáveis organizacionais e ambientais.

Sob o prisma do ambiente, é praticável usar o modelo de ecologia populacional, com o objetivo de explicar as mudanças organizacionais a partir da análise da natureza e da distribuição dos recursos no ambiente. As pressões do ambiente tornam a competição por recursos a força central nas atividades organizacionais.

A partir da combinação das abordagens, deduz-se que a partir do contexto, do processo e do conteúdo da abordagem contextualista, pode-se levar em conta a perspectiva histórica para compreender de modo global, o processo de transformação organizacional. Além disso, é essencial verificar:

- os períodos de evolução e revolução, sem a seqüência particular de eventos como fez Greiner (1972), porque vários eventos são evidentes e necessários à compreensão da dinâmica interna e externa;
- as ações implementadas pelos líderes que atuaram numa determinada organização, num determinado período;
- as ações implementadas pelos grupos e/ou coalizões que dominaram a vida da organização num determinado período;
- a análise da distribuição de recursos vigentes no ambiente, para detectar quanto que a organização pode efetuar mudanças a partir dos recursos alocados.

A conclusão é de que várias abordagens podem ajudar a compreender o processo de transformação de uma determinada organização. Para o desenvolvimento de estudos desta natureza, a abordagem qualitativa contribui muito mais para o conhecimento da dinâmica da

organização do que para a ação quantitativista. Quando possível, deve-se utilizar dados quantitativos para reforçar as informações de natureza qualitativa.

Assim, levando-se em conta estes aspectos, pode-se entender melhor o conteúdo, o processo e o contexto de uma mudança de forma geral. Porém, para se entender realmente se as estratégias implementadas por uma determinada organização contribuíram ou não para a aprendizagem organizacional, deve-se ter em mente que não vamos atingir uma organização com todas as características num mesmo nível de consolidação de aprendizagem.

No presente trabalho, ficaram evidentes características das organizações que estão aprendendo com as mudanças. Verifica-se, na comparação dos exemplos citados das organizações que estão aprendendo com as mudanças, algumas características das disciplinas discutidas por Senge (1994), dentre outros autores, principalmente a do raciocínio sistêmico e do trabalho em equipe.

Isto demonstra e reforça os estudos desenvolvidos por Hall (apud Campos, 1971) sobre as dimensões burocráticas, ou seja, para alguns estudiosos da área as dimensões da burocracia podem estar ausentes ou presentes. Para estes autores, o reducionismo prevalece sobre a questão contingencial. Para outros estudiosos, como Hall, as dimensões burocráticas podem ser evidenciadas em maior ou menor grau nas organizações.

Segundo Hall (apud Campos, 1971, p.29), “quando se mede cada contínuo nenhuma variação concomitante é encontrada entre as dimensões (...) O conceito de burocracia é empiricamente mais válido quando abordado dessa maneira e não presumindo-se que as organizações são totalmente burocráticas e não-burocráticas”.

Conclui-se, dessa forma, que os ensinamentos deixados pelos estudiosos da burocracia podem ser aplicados para os defensores das organizações de aprendizagem, ou seja, pode-se visualizar organizações com maior ou menor intensidade das disciplinas que fundamentam as organizações de aprendizagem, como visto no presente trabalho.

Mas para que estas evidências de aprendizagem se tornem realidade, não se pode esquecer que o aprendizado organizacional é mais do que a soma de compreensão de seus elementos - é mais do que o aprendizado cumulativo individual. O treinamento e o desenvolvimento de indivíduos em novas habilidades, bases de conhecimento, teorias e arcabouços não constituem aprendizado organizacional a menos que o aprendizado de tais indivíduos seja traduzido em práticas organizacionais, políticas ou características de estruturas alteradas, como visto na organização em estudo. O aprendizado individual é necessário mas não suficiente para o aprendizado organizacional. Talvez, possibilite ao indivíduo exercer um papel na organização com maior eficiência, mas o não levará a um padrão fundamentalmente alterado de comportamento.

Isto porque, para Argyris, Schon (1978), as organizações são a incorporação pública e coletiva das teorias de ação dos membros organizacionais. Estruturas de empregos orientadas para o indivíduo, recompensas e avaliações refletem as crenças fundamentais (teorias de ação) dos membros da organização acerca do desempenho e da motivação. As características organizacionais que constituem a incorporação das teorias de ação mudam através de um processo de averiguação coletiva que resulta em mudanças tanto nas teorias de ação do indivíduo, quanto na sua representação, numa descrição compartilhada da organização, de seus padrões de atividade e dos elementos que a constituem. Ensinar a um indivíduo as habilidades da equipe nem sempre pode conduzi-lo de uma maneira diferente

de exercer o papel, a menos que a organização, coletivamente, determine que o desempenho organizacional seja realizado através de um trabalho de equipe e que modifique as características da estrutura da organização para promovê-lo, conforme constatado no presente estudo.

Por fim, conclui-se que as mudanças implementadas pela organização em estudo proporcionaram evidências de aprendizagem organizacional, principalmente quando se levam em conta as mudanças implementadas, já que,:

- a nova estrutura organizacional tem mais caráter temporário do que a manutenção da estabilidade e do status quo;
- os programas de educação continuada estão muito mais voltados para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos do que para evidências de dentro e fora da organização;
- uma boa parte das habilidades e do conhecimento que eram abrigados em grupos de staff especializados foi transferida para grupos de linha. Isto permitiu a aplicação de conhecimento local no desenvolvimento de sistemas e de soluções organizacionais, como pôde ser visto com o processo de descentralização da matriz para as Unidades Industriais, igualmente nos grupos de trabalho. Isto proporcionou a integração de ricas constelações de Grupos MASP, assim como redes intergrupos para complementar as habilidades organizacionais, permitindo, dessa forma, o direcionamento dos esforços para múltiplos focos simultâneos;
- as parcerias têm contribuído para a aprendizagem através da troca de conhecimentos e vice-versa. Segundo depoimento do Gerente de Suprimentos, na atual era isto é uma realidade, dentre outras discutidas anteriormente que servem como exemplos.

A partir destas constatações, observa-se que novas formas organizacionais estão evoluindo para se adaptar a um mundo que requer aprendizagem e mudança organizacional numa base contínua. Uma empresa não deve só abrigar atividades contínuas para melhorar seus processos como também ter a capacidade de auto-estruturação, para alterar suas próprias características de estrutura numa base contínua.

O processo de mudança em larga escala necessária para a organização se tornar uma entidade aprendiz, requer, como foi visto no presente trabalho, mudança nos pressupostos fundamentais e nos princípios da organização (mudança de segunda ordem), como diz Bateson (1972), e não apenas mudanças de primeira ordem, simplesmente, aprender a fazer melhor o que já foi feito no passado.

6.2 Recomendações

A partir da conclusão deste trabalho, muitas questões chamaram atenção do autor e merecem ser citadas como recomendações e/ou sugestões:

- a primeira recomendação já foi mencionada ao se discutir a importância da combinação das características das abordagens de adaptação ao desenvolvimento de estudos de adaptação, tomando-se por base os níveis de análise: individual, grupal, organizacional e societário;
- a segunda recomendação decorre da proposta apresentada sobre a utilidade dos procedimentos da pesquisa qualitativa nos estudos de adaptação, pois se deve ter

conhecimento do objetivo da pesquisa para o pesquisador ter condições de trabalhar com a construção e reconstrução dos aspectos teóricos e práticos;

- a terceira recomendação vincula-se aos resultados do estudo, já que não representa uma etapa acabada. Serve como reflexão aos dirigentes do setor no sentido da consolidação da aprendizagem organizacional. Senge (1994), ao dizer que se pode aprender muito com os erros praticados, faz referências para a definição de novas estratégias. Espera-se, da análise realizada sobre o processo de transformação organizacional do Grupo Cecrisa SA, exemplos para outras organizações que ainda se encontram presas ao modelo personalístico ou burocrático de gestão. As organizações precisam reconceitualizar os parâmetros de seus modelos para tirarem maior proveito do ambiente externo.
- a quarta recomendação relaciona-se a utilidade dos resultados para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, aos docentes e discentes. Os resultados alcançados evidenciam a necessidade do desenvolvimento de outros projetos, para checar a proposta metodológica de pesquisa qualitativa como alternativa para a realização de estudos de adaptação organizacional. Ao falarem em organizações de aprendizagem, professores e acadêmicos precisam do conhecimento sobre o paradigma da burocracia, que serve de exemplo na compreensão dos fundamentos que delineiam as organizações de aprendizagem.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, M. de P. et al. (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- A HISTÓRIA da cerâmica. **Gift News**, p.45-48, ago., 1995.
- A VEZ da formiga. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.5, n.32, p. 25/26, jan./fev., 1997.
- AGORA a Iso 9000. **Mundo Cerâmico**. São Paulo, v.3, n.15, p. 22-24, nov./dez., 1994.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALTERNATIVA natural. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.17, p.23-25, mar./abr., 1995.
- ALTERNATIVAS ao gás. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.2, n.9, p.28-31, nov./dez., 1993.
- AMBONI, N. **Metodologia para elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais**. Florianópolis: ESAG/UDESC, 1995a (no prelo)
- AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem**. Florianópolis: CTC/UFSC, 1995b (mimeo)
- ANDREWS, K.R. **Concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1977.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- APOSTA no dinamismo. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.2, n.8, p.30-31, set./out., 1993.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. **Organizational learning**. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **Indústria brasileira de cerâmica para revestimento: história, estrutura e desempenho recente**. São Paulo: Anfacer, 1996.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **Relatório anual**. São Paulo: Anfacer: 1991.

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **Relatório anual**. São Paulo: Anfacer, 1995.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **Relatório Anual**. São Paulo: Anfacer, 1997.
- ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n.28, p. 245-273, 1983.
- AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries: strategies analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.
- BAND, W. A. **Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARRETO PINTO, E. Uma revolução que está mudando a face do mundo. Rio de Janeiro, **Rumos**, p.40-41, jul. 1996.
- BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine, 1972.
- BAUMANN, R. A globalização e seus sete paradoxos capitais. Rio de Janeiro, **Rumos**, p. 20-21, ago., 1996.
- BECK, R.N. Visions, values, e strategies: changing attitudes e culture. **Academy of Management Executive**, p.33-39, 1987.
- * BLALOCK JÚNIOR. H.M. **Introdução à pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- BLAU, P. M universidade como organização. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, v.2, n.2, p.10-26, jul./dez. 1984
- BLAU, P. M. The Comparative Study of Organizations. **Industrial and labor relations review**, v.18, p. 323-338, april, 1965.
- BLAU, P.M., SCOTT, R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BLAU, P.M. The formal theory of differentiation in organization. **American sociological review**, v.35, p.201-218, april, 1970.
- BONOMO, M. A. C. **Controle de crédito e política monetária no Brasil em 1981**. Rio de Janeiro: PUC, 1986.
- BOULDING, K.E. General systems theory - the skeleton of science. **Management Science**, v.2, p. 197-208, 1956.
- BRIDI, B. É hora de descapitalizar: entrevista. **Revista Anamaco**, São Paulo, v.6, n.60, p.24-30, dez.96/jan.97.

- BRUSEK, F.J. O desafio do desenvolvimento global. Rio de Janeiro, **Rumos**, p. 19-21, maio, 1996.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v.8, n.1, p. 61-70, 1983.
- BURGELMAN, R. A., SAYLES, L. R. **Insides corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills**. New York: Free Press, 1986.
- BURNS, T., STALKER, G.M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Paradigms in Organizational Studies**. New directions in organizational analysis conference, Lancaster, England. 1979
- CAMPEÕES de vendas. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.19, p. 20-22, abril, 1997 .
- CAMPOS, E. (org). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- CARNEIRO, D. D. **The cruzado experience: an untimely evaluation after ten months**. Rio de Janeiro: PUC, 1987.
- CARROL, G.R. Organizational ecology. **Annual review of sociology**, v.18, 1984.
- CECRISA sai da concordata. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.28, p.26-27, agosto, 1996.
- CECRISA revestimentos cerâmicos. **Relatório do Grupo Cecrisa SA**. 1997.
- CESÁRIO assume Cecrisa. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.6, n.34, p.22-23, abril, 1997.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Strategy adaptation to deregulation. **Journal of Organizational Change Management**, v.4, n.1, p.22-32, 1991.
- CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHAMPION, D.J., BETTERTON, H. On organizational size and administrative ratios: a critical examination of general and specialized hospitals. **Pacific Sociological Review**, v.17, p. 98-107, 1974.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy end strutures: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: Mit Press, 1962.

- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategy choice, **Sociology**, v.6 p. 1-27, 1972.
- CHILD, J., SMITH C. The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 565-594, November, 1987
- CLARKE, T., MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São paulo: Pioneira, 1995.
- COATES, R., UPDEGRAFF, D.E. The relationship between organizational size and the administrative component of banks. **Academy of Management Journal**, v.23, p.615-630, 1980.
- COELHO, E.C. Tamanho, tecnologia e intensidade administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.18, n.1, p. 31-39, Jan./mar. 1978.
- COHEN, Michael D. et al. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, n.17, p. 1-25, 1972.
- COMO ser competitivo. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.19, p. 14-16, jul/ago., 1995.
- COVEY, S.T. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- DALF, R. L., WELK, K.E. Toward a model of organizational as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p.284-95, 1984.
- DARTIGUES, A. **O que é fenomenologia**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.
- DEGEN, R.J. Planejamento estratégico: novos caminhos. **Revista Exame**, São Paulo (s.n., s.l.), 1990.
- DeGEUS, A.P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v.66, n.2, p.70-74, mar./abr., 1988.
- DEGEN, R.J. Planejamento estratégico: novos caminhos. **Exame**, São Paulo, abr., 1990.
- DEMO, P. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1980.
- DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, P. O advento da nova organização. **Diálogo**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.2-7, 1989.
- DRUCKER, P. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração)

- DUNN, E. S., Jr. **Economic and social development: a process of social learning.** Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press, 1971.
- DUHRAN, E.R. **A reconstrução da realidade.** São Paulo: Atlas, 1978.
- ENERGIA decide futuro da cerâmica brasileira. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.1, n.2, p.10-11, jul./ago., 1992.
- EMERY, F. E., TRIST, E. L. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, v. 178, p. 21-32, 1965.
- ESMALTAGEM sem ar. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.2, n.12, p.28-31, nov./dez., 1993.
- ETZIONI, A. The epigenesis of political communities at the international level. **American Journal of Sociology**, v.68, p. 407-421, 1963.
- * FERRARI, A.T. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGrall-Hill, 1982.
- FERRAZ, et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FARO, C.D. (org.). **Plano Collor: avaliações e perspectivas.** Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- FORD, J.D. The administrative component in growing and declining organizations: a longitudinal analysis. **Academy of Management Journal**, v.23, 1980.
- FREEMAN, J., HANNAN, M.T. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v.40, p. 215-228, 1975.
- FREEMAN, J., HANNAN, M. T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v.88, p.1116-1145, 1983.
- FRITSCH, MODIANO, E.N. **Inflação, inércia e conflito.** Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, jul./ago., 1993.
- GERSICK, C. J. 'Time and transition in work teams: Toward a new model of group development', **Academy of Management Journal**, v.31, n1, p. 9-41, 1988.
- ® GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.
- GLUCK, F.W. et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. **Negócios em Exame.** São Paulo, 25 mar., p. 35-46, 1981.
- ® GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.

- GOULDNER, A.W. **Patterns of industrial bureaucracy**. New York Free Press, 1971.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. Archetypes and Tracks: The Dynamics of Strategic Change. **Organization Studies**, v. 9, n.3, p. 293-316, 1987
- GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.4, n. 50, p.37-46, 1972.
- HAGE, J., AIKEN, M. Program Change and Organizational Properties - A Comparative Analysis. **American Journal of Sociology**, v.72, p.503-519, 1967.
- * HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v.xc, n.4, p.376-411, oct./dic., 1990.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- HANDY, C.B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1978.
- HANNAN, M.T. , FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal Sociology**, v. 82, n.5, p. 029-964, 1977.
- HANNAN, M.T., FREEMAN, J. The ecology of organizational mortality: american labor unions, 1936-1985. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. 25-52, 1988.
- * HIRANO, S. **Pesquisa social, projeto e planejamento**. São Paulo: BBBS, 1979.
- HICKSON, D. J. et al. Organization: Is Technology the Key? **Personnel Managment**: p.21-26. 1970.
- HIRSCH, P.M. Organizational effectiveness and the institucional enviroment. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.20, n.3, p.327-44, 1975.
- HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, 30, 3, 336-49. 1985
- HENDERSHOT, G.E., JAMES, T.F. Size and growth as determininants of administrative-production rations in organizations. **Americal Sociological Review**, v.37, p. 149-153, 1972.
- HOLDAWAY, E.A., BLOWERS, T.A. Administrative rations and organization size: a longitudinal examination. **Americal Sociological Review**, v.36, p. 278-286, 1971.

- HUSSERL, E. **A idéia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 1986.
- INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Relatório brasileiro**, São Paulo, n. 31.050, jun., 1993.
- JAMES, T.F. The administrative component of complex organizations. **The Sociological Quarterly**, v.13, p. 533-539, 1972.
- JACOBS, D. Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n.19, p. 45-59, 1974.
- JACOB, R. Absence of management. **American Way**, 15, fev., 1993.
- JONES, A., HENDRY, C. **The learning organization: a review of literature and practice**. Londres: HRD, 1992.
- JURAN, J.M.. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KANTER, R., STEIN, B., JICK, T. **The challenge of organizational change**. Nova York: Free Press, 1992.
- KAST, D., ROSENZWEIG. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KIERNAM, M. The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century. **Academy of Management Executive**, p.7-21, 1993.
- KIMBERLY, J. R. Issues in the creation of organizations: initiation, inovation and institutionalization. **Academy of Management Journal**, v.22, p. 437-57, 1979.
- KIMBERLY, J. R., MILES, R. H. and ASSOCIATES **The Organizational Life Cycle**. San Francisco: Jossey-Bass. 1980.
- KIMBERLY, J. R., NIELSEN, W. R. Organmizational development and change in organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.20, p.191-206, 1975.
- KIMBERLY, J. R., QUINN, R. E. **Managing Organizational Transitions**. Homewwod, Ill.: Irwin. 1984
- KLEIN, J. Parenthetic learning in organizations: toward the unlearning of the unlearning model. **Journal of Management Studies**, p. 291-308, 1989.
- KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

- KUPFER, D. A produção made in Brazil e seus desafios. **Rumos**, Rio de Janeiro, p. 10-11, julho, 1996.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LIEBERSON, S., O'CONNOR, J. F. Leadership and organizational performance: a study of large corporations. **American Sociological Review**, v.37, p.117-30, 1972.
- LOPES, F.L. O choque heterodoxo: combate a inflação e reforma monetária. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- LORANGE, P. **Corporate Planning: An Executive Viewpoint**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958
- MARCH, J. G., OLSEN, Johan P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen: Universitets-forlaget. 1976
- McGIL, M. E., SLOCUM JÚNIOR, J. W. A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta as necessidades de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MERCADO. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.5, n.32, p.33, jan./fev., 1997.
- MERCADO. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.6, n.33, p.33, março, 1997.
- MERTON, R.K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MILES, R. H., CAMERON, K. S. Coffin nails and corporate strategies: working Paper. **School of Organization and Management**, n.3, 1977.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGrall-Hill Book Company, 1978.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, p. 53-71, 1992.
- MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-48, 1978.
- MINTZBERG, H. et al. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.21, p. 246-275, 1976.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- MITROFF, I.I., MASON, R.O., PEARSON, C.M. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

- MODIANO, E.N. **Salários, preços e câmbio: os multiplicadores dos choques numa economia indexada, pesquisa e planejamento econômico.** Rio de Janeiro: Campus, 1985
- MOHR, L. The concept of organizational goal. **American Political Science Review**, v.67, n. 2, p. 470-481, 1973.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F.C.P. Estrutura e tecnologia: a contribuição britânica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 07-16, jan./fev. 1976.
- MOUZELIS, N. P. **Organisation and bureaucracy: an analysis of modern theories.** Londres: Routledge and Kegan Paul Ltda, 1967.
- NONAKA, I. Creating organizational order out of chaos: sel-renewal in Japanese firms. **Califórnia Management Review**, p. 57-73, set., 1988.
- NONAKA, I. The kowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, nov.dez, 1991.
- O POLO cerâmico. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n. 27, p.22-24, julho. 1996.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.
- PASCALE, R. 'Perspectives on strategy: the real story behind Honda's sucess. **California Management Review**, p. 47-72, 1984.
- PARSONS, T. Suggestions for sociological approach to thr theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.1, p.63-85, 1956.
- PÉ no freio e expectativa. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.18, p.20-22, maio/jun., 1995.
- PEDLER, et al. The learning company project report. **Employment department.** 1988.
- PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, 32: 194-208. 1967
- PERROW, C.B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1981.
- PETERS, T.G. The essence of learning: implementation, start small. **Think Big**, p.16, jul., 1988.

- PETTIGREW, A. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organization**, v.7, n.2, p.78-87, 1977.
- PETTIGREW, A. On Studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.24, n.4, p.570-81, 1979.
- PEETIGREW, A. Tracking strategic in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, p. 465-499, 1982.
- PETTIGREW, A.. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-70, 1987.
- PFEFFER, J. The ambiguity of leadership. **Academy of management Review**, v.2, p.104-12, 1977.
- PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Marshfield, Mass.: Pitman. 1981.
- PFEFFER, J. **Organizations and organization theory**. Boston: Pitman, 1982.
- PFEFFER, J. **Managing with power**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PINCHOT, G., PINCHOT E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- POPPI, M. Inertização: mono e biqueima. **Mundo Cerâmico**. São paulo, v.1, n.60, p.30-32, maio/jun., 1993.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- PRICE, J.L. The study of organizational efectiveness. **The Sociological Quarterly**, v.13, n.1, p. p.3-15, 1971.
- PRODUTOS certificados. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.8, n.15, p.16, nov./dez., 1994.
- PUBLICAÇÕES legais. Cecrisa Revestimentos Cerâmicos SA: relatório de administração. Criciúma, **Jornal da Manhã**, p.13-17, maio, 1997.
- PUGH, D.S. et al. The context of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n.14, 1969.
- QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, III., Business one irwin, 1980
- QUINN, J.B. Technological inovation, entrepreneurship and strategy. **Sloan Management Review**. v.3, n.20, p.22-33, 1979.
- RESENDE, A.L., LOPES, F.L. Sobre as causas da recente aceleração inflacionária. **Pesquisa e desenvolvimento econômico**, v.12, n.2, dez., 1980.

- ◊ RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S.P. **Organization theory: structure, design, and applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- RODRIGUES, S.B., SÁ, R.C.R. Estrutura organizacional brasileira: uma aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p. 158-174, out./dez. 1984.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- ◊ RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- RUSHING, W.A. The effects on industrial size and division of labor on administration. **Administrative Science Quarterly**, v.1, p. 273-295, 1967.
- SALAMA, A. The use of an organisation's biography as a research method for investigating organisational development. **Management Education & Development**, v.23, n.3, autumn, p. 225-233, 1992.
- SARAIVA, D. A produtividade em três atos. **Revista da Confederação Nacional da Indústria**. Brasília, n. 297, p. 10-13, out., 1996.
- SCOTT, B. R. **Stages of corporate development**. Boston, Mass, 1971.
- SCOTT, B.R. The industrial state: old myths and new realities. **Harvard Business Review**, mar./abr., 1973.
- SCOTT, W. R. The organization or environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.
- ◊ SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.
- SELZNICK, P. **Liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.
- ◊ SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press, 1969.
- ◊ SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971
- SINGH, J. V. (ed.). **Organizational Evolution: New Directions**. Sage. Newbury, CA, 1990.

- SMITH, J. E. et al. A. Leadership, it can make a difference. **Academy of Management Journal**, v.27, p.765-76, 1984.
- STEINER, G.A, MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STEELE, F. **The open organization**. Addison-Wesley, 1975.
- STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TACLA, Z. **O livro da arte de construir**. São Paulo: Unipress, 1984.
- THAIN, D.H. Stages of corporate development. **Business Quarterly**, 1969.
- ♦ THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.
- THOMPSON, J. D., McEWEN, W. J. Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. **American Sociological Review**, v.23, p. 23-31, 1958.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TICHY, N. M., ULRIGH, D. O. SMR Forum; the leadership chalenge - a call for the transformational leader. **Sloan Management Review**, p. 59-68, 1984
- TOSI, H., PATT, H. Administrative rations and organization size. **Academy of Management Journal**, v.10, p.161-168, 1967.
- ♣ TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUASON, R.V. Corporate life cycle and the evolution of corporate strategy. **Academy of Management Proceedings**, ago., 1973.
- TULLY, S. The modular corporation. **Fortune**, p. 106-116, feb., 1993.
- VAN MAANEM, J. V. The fact of fiction in organziational ethnography. **Administrative Science Quarterly, Ithaca**, v.24, n.4, p.539-50, dec., 1979.
- VAN DE VEN, A. H. Howard E. Aldrich: Organizations and environments. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p. 320-326, 1979.
- VAN DE VEN, A. H., HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational chance. **Organization Science**, v.1, n.3, p. 213-219, 1990.
- VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. **Organization Science**, v.1, n.3, p. 313-335, 1992.

- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategy management journal**, v.13, p. 169-188, 1992.
- VAN DEN DAELE, L. D. Qualitative models in developmental analysis. **Developmental Psychology**, v.1, n.4, p. 303-310, 1969.
- VASCONCELLOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. México: Fondo de Cultura, 1944.
- WHIPP, R. et al. Culture E Competitiveness: Evidence From Two Mature Uk Industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, p. 561/85, 1989.
- WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- WEINER, N., MAHONEY, T. A. A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences. **Academy of Management Journal**, v.24, p. 453-70, 1981.
- WERNECK, R.L. **A longa da transição dos anos 80**. Rio de Janeiro, Carta Econômica, mar., 1988.
- WERNECK, R. L. Poupança estatal, dívida externa e crise financeira do setor público, pesquisa e planejamento econômico. Rio de Janeiro, v.16, n.3, dez. 1986.
- WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n.6, p. 521-555, 1988.
- WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.
- ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations**. California: Goodyear Publishing, 1979.